Vol. 0, nº 352 sábado, 10 de outubro de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

GUIAS PRÁTICOS

Parcerias e compras públicas: guia completo para municípios

Guia sobre compras públicas e parcerias: Lei 14.133/2021, MROSC (Lei 13.019/2014), organizações sociais, credenciamento, PPP e concessões, sanções a fornecedores e o caminho das empresas que vendem ao governo.



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Parcerias e compras públicas: guia completo para municípios 2
Análise e guias: 30 artigos 5
Prazos e expediente 47

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352
00352 >
9 773086 929008

IDEIAS DE HARVARD

Governo que funciona: pessoas, processos e feedback

Em entrevista ao PolicyCast da Harvard Kennedy School, a pesquisadora Elizabeth Linos diz que o debate sobre governo grande ou pequeno desvia do essencial: um setor público que funciona se apoia em três pilares, pessoas, processos…

GOVTECH E IA

PL 2338/2023: o marco da IA no Brasil e o que ainda falta

O PL 2338/2023, que cria o marco legal da inteligência artificial no Brasil, foi aprovado no Senado em 10 de dezembro de 2024 e ainda tramita na Câmara. Em agosto de 2026, o relator disse que…

GUIAS PRÁTICOS

Como fazer a pesquisa de preços na Lei 14.133: passo a passo

A pesquisa de preços define o valor estimado da contratação e protege o gestor de sobrepreço. Este guia explica os parâmetros do art. 23 da Lei 14.133, como combiná-los, o caso das obras, das contratações diretas…

GUIAS PRÁTICOS

Parcerias e compras públicas: guia completo para municípios

Guia sobre compras públicas e parcerias: Lei 14.133/2021, MROSC (Lei 13.019/2014), organizações sociais, credenciamento, PPP e concessões, sanções a fornecedores e o caminho das empresas que vendem ao governo.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 20 (10 out. 2026)

Parcerias e compras públicas são as duas formas pelas quais a administração municipal leva para fora da prefeitura parte do que precisa fazer. Na compra, contrata uma empresa para fornecer bens, serviços ou obras. Na parceria, trabalha com organizações da sociedade civil e, em alguns casos, com organizações sociais, para executar serviços de interesse público. Os dois campos têm regras próprias, riscos próprios e um ponto em comum: a seleção precisa ser pública, objetiva e impessoal, e a prestação de contas, rigorosa. Este guia reúne o que o gestor municipal e o fornecedor precisam saber, do planejamento da contratação à defesa em processo de sanção, e mostra como a Evoluta atua dos dois lados do balcão.

Neste guia:

- Mapa dos instrumentos: compra, parceria, gestão e concessão
- Parcerias com organizações da sociedade civil (Lei 13.019/2014)
- Organizações sociais e contratos de gestão
- Entidades do terceiro setor: regularização e governança
- Contratação pública na Lei 14.133/2021
- Credenciamento, chamamento e compras locais
- Parcerias público-privadas e concessões
- Sanções e responsabilização de fornecedores
- O outro lado: empresas que vendem ao governo
- Roteiro para o gestor
- Erros comuns

Mapa dos instrumentos: compra, parceria, gestão e concessão

Escolher o instrumento errado é a origem de muitos problemas. Uma regra prática ajuda a separar os casos.

- **Contrato de compra ou serviço (Lei 14.133/2021):** a administração é a destinatária do bem ou serviço e paga por ele. Há licitação ou contratação direta.
- **Termo de colaboração ou de fomento (Lei 13.019/2014):** a administração transfere recursos a uma organização da sociedade civil para realizar um plano de trabalho de interesse público e recíproco, em regra após chamamento público.
- **Contrato de gestão com organização social (Lei 9.637/1998):** parceria com entidade qualificada como organização social, em áreas como saúde, cultura, ensino e pesquisa.
- **Concessão e parceria público-privada (Leis 8.987/1995 e 11.079/2004):** delegação de serviço público ou obra a um parceiro privado, para projetos de maior porte e prazo longo.

Cada instrumento pede uma fase de planejamento, uma regra de seleção, um modo de fiscalização e uma prestação de contas diferentes. O primeiro passo da assessoria é justamente classificar a necessidade e indicar o instrumento adequado.

Parcerias com organizações da sociedade civil (Lei 13.019/2014)

A Lei 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), definiu as regras para a transferência de recursos a entidades privadas sem fins lucrativos. Alguns pontos centrais:

- O termo de colaboração é adotado quando o plano de trabalho é proposto pela administração (art. 16); o termo de fomento, quando é proposto pela organização (art. 17); ambos exigem, em regra, chamamento público (arts. 24 e 29).
- O edital deve ser amplamente divulgado na página oficial do órgão (art. 26), e o grau de adequação da proposta aos objetivos do programa é critério obrigatório de julgamento (art. 27).
- A dispensa e a inexigibilidade do chamamento são hipóteses excepcionais, que exigem justificativa detalhada do administrador (arts. 30 a 32).
- Antes de formalizar, a administração deve indicar a dotação orçamentária, avaliar a capacidade técnica e operacional da organização, aprovar o plano de trabalho e emitir parecer técnico (art. 35).
- A organização precisa ter tempo mínimo de existência com cadastro ativo no CNPJ: um ano para parcerias firmadas com Municípios, dois com o Distrito Federal e três com Estados e União, podendo o ente reduzir o prazo se nenhuma organização o atingir (art. 33, V, a).
- A administração deve fiscalizar a parceria durante a vigência e emitir relatório técnico de monitoramento e avaliação, homologado por comissão de monitoramento e avaliação (arts. 58 e 59), além de analisar a prestação de contas.
- O administrador deve considerar a capacidade operacional do próprio órgão para selecionar, fiscalizar e apreciar as contas das parcerias (art. 8º).

Prestação de contas e convênios

A prestação de contas é o ponto em que mais parcerias dão problema. A lei manda a administração fornecer manuais específicos às organizações, com premissa de simplificação e racionalização (art. 63, §1º). O acompanhamento técnico de prestação de contas de parcerias e convênios ajuda a evitar glosas financeiras e reprovação perante os órgãos de controle. Convém lembrar que convênios de transferências da União seguem regra própria: o Decreto 11.531/2023 trata de convênios e contratos de repasse e não se aplica aos termos de colaboração, de fomento e aos acordos de cooperação da Lei 13.019.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

Organizações sociais e contratos de gestão

A Lei 9.637/1998 permite ao Poder Executivo qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, com atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção do meio ambiente, à cultura e à saúde (art. 1º). A relação se formaliza por contrato de gestão, que discrimina atribuições, responsabilidades e obrigações do poder público e da organização (arts. 5º e 6º), com programa de trabalho, metas, prazos e critérios objetivos de avaliação de desempenho (art. 7º). Municípios podem adotar o modelo por meio de lei local.

O Supremo Tribunal Federal, ao julgar a ADI 1923, concluiu em 2015 que a lei é constitucional com interpretação conforme à Constituição: a celebração do contrato de gestão deve ser conduzida de forma pública, objetiva e impessoal, e o controle do Ministério Público e do tribunal de contas não pode ser limitado (veja a notícia do STF). Na prática, o município deve motivar a escolha do modelo, usar critérios públicos de seleção e manter fiscalização efetiva.

Dois serviços tratam do tema. A qualificação de organizações sociais elabora o edital, os critérios e o fluxo de qualificação. A estruturação de contratos de gestão com organizações sociais (OS) faz a modelagem jurídica e os mecanismos de fiscalização para áreas como saúde e cultura.

Entidades do terceiro setor: regularização e governança

Há parcerias que dependem tanto da administração quanto da entidade. Entidades com contabilidade desorganizada, estatuto desatualizado ou certidões vencidas não conseguem celebrar parcerias e colocam em risco serviços essenciais. Três serviços atendem a esse lado.

- Estruturação e governança de organizações da sociedade civil: adequação estatutária, contábil e de conformidade para que a entidade possa celebrar e executar parcerias com o poder público.
- Regularização e certificações para entidades do terceiro setor: obtenção de títulos, certidões e habilitações para participar de chamamentos.
- Intervenção e reestruturação de entidades conveniadas: regularização de parcerias em risco de descontinuidade de serviços essenciais.

Para acompanhar parcerias em ambiente digital, a área GovTech oferece o Apotema, sistema para gestão, transparência e prestação de contas de parcerias com o terceiro setor. Para formação de equipes, a Escola de Governo tem os cursos Gestão de Parcerias com o Terceiro Setor (Lei 13.019/2014) e Prestação de Contas de Parcerias com OSCs.

Contratação pública na Lei 14.133/2021

A Lei 14.133/2021 organiza as contratações públicas. A fase preparatória é caracterizada pelo planejamento: descrição da necessidade em estudo técnico preliminar, definição do objeto em termo de referência ou projeto, condições de execução e pagamento, orçamento estimado e compatibilização com o plano de contratações anual e com as leis orçamentárias (art. 18). O valor estimado deve ser compatível com os praticados pelo mercado, com parâmetros como painel de preços e bancos de dados públicos (art. 23). As modalidades de licitação são pregão, concorrência, concurso, leilão e diálogo competitivo, sendo vedada a criação de outras (art. 28).

Três pontos merecem atenção do município:

- **Agentes e segregação de funções:** o art. 7º exige que a autoridade designe agentes com os requisitos previstos e observe a segregação de funções, e o art. 8º prevê que o agente de contratação responde individualmente pelos atos que praticar, salvo se induzido a erro pela equipe.
- **Contratação direta:** o processo de dispensa ou inexigibilidade deve ser instruído com documento de formalização da demanda, estimativa de despesa, parecer jurídico, compatibilidade orçamentária, razão da escolha do contratado, justificativa de preço e autorização da autoridade (art. 72).
- **Controle e gestão de riscos:** as contratações submetem-se a gestão contínua de riscos e a três linhas de defesa, com responsabilidade da alta administração (art. 169).

Os serviços de assessoria cobrem os dois extremos. A assessoria à contratação pública (Lei 14.133/2021) apoia o planejamento e a instrução das contratações, do plano anual ao termo de referência. A regulamentação municipal da Lei 14.133/2021 produz decretos, manuais, modelos e a estrutura de governança das contratações do município. No campo da formação, a Escola de Governo reúne cursos como Formação de Pregoeiros e Agentes de Contratação e Capacitação para Fiscais e Gestores de Contratos. E, para acompanhar contratos em execução, há o sistema de gestão de contratos e fiscalização.

O Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), previsto no art. 174 da Lei 14.133, é o sítio oficial para divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos pela lei e, de forma facultativa, para a realização das contratações.

Credenciamento, chamamento e compras locais

Nem todo serviço precisa de uma licitação com um único vencedor. O credenciamento é um dos procedimentos auxiliares previstos no art. 78 da Lei 14.133, ao lado da pré-qualificação, do procedimento de manifestação de interesse, do sistema de registro de preços e do registro cadastral. O art. 79 admite o credenciamento em hipóteses como a contratação paralela e não excludente, quando é viável e vantajosa para a administração contratar vários prestadores em condições padronizadas, a seleção a critério de terceiros e os mercados fluidos. Em síntese, o credenciamento serve quando vários prestadores podem atender à mesma demanda em condições padronizadas, sem disputa por um único vencedor.

- Credenciamento e chamamento público de prestadores de serviços: estruturação de editais para serviços em que vários prestadores podem ser contratados.
- Credenciamento de MEI para pequenos serviços públicos: programas de desburocratização para a contratação de microempreendedores pelo município.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

- Programas de compras públicas e desenvolvimento local: modelagem legislativa para que as contratações municipais fomentem o comércio e as pequenas empresas locais.

O fundamento legal do tratamento favorecido está na Lei Complementar 123/2006, que manda conceder tratamento diferenciado e simplificado a microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações públicas, para promover o desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional (art. 47). A licitação exclusiva para ME e EPP e a cota de até 25% em bens divisíveis são obrigatórias (art. 48). O limite da exclusiva é este: até 31/12/2026, itens de até R$ 80 mil; a partir de 1º/1/2027, itens de valor igual ou inferior ao do art. 75, I, da Lei 14.133/2021, atualizado periodicamente (LC 238/2026, de 21/10/2026, com efeitos desde 1º/1/2027). A cota de 25% segue como está, salvo as exceções do art. 49, e, sem lei local mais favorável, vale a legislação federal. A prioridade justificada a empresas sediadas local ou regionalmente, até 10% do melhor preço válido, também está prevista (art. 48, §3º); regulamentar isso em lei ou decreto e no edital dá segurança ao município. Veja também o curso Licitações para Empresas Fornecedoras do Governo.

Parcerias público-privadas e concessões

Quando o município precisa de investimento maior e prazo longo, como iluminação, saneamento, resíduos, mobilidade ou equipamentos públicos, entram as concessões e as parcerias público-privadas. A Lei 11.079/2004 define a PPP como contrato administrativo de concessão nas modalidades patrocinada ou administrativa (art. 2º). Há limites: é vedada a celebração de PPP com valor inferior a R$ 10 milhões, com período de prestação inferior a 5 anos ou cujo objeto único seja o fornecimento de mão de obra, de equipamentos ou a execução de obra pública (art. 2º, §4º). A contratação é precedida de licitação na modalidade concorrência ou diálogo competitivo (art. 10, na redação da Lei 14.133/2021).

Antes da licitação, costuma haver estudos de viabilidade e consulta ao mercado. O apoio em PPP, concessões e manifestação de interesse envolve a modelagem jurídica de projetos de maior porte, com estudos e procedimentos de manifestação de interesse da iniciativa privada. Em projetos desse tamanho, o risco de erro de modelagem é alto e o custo de corrigi-lo, maior ainda; por isso o planejamento deve ocorrer antes de qualquer promessa política.

Sanções e responsabilização de fornecedores

Quando o fornecedor descumpre o contrato, a administração deve agir, mas dentro do devido processo. A Lei 14.133 define as infrações administrativas (art. 155) e as sanções: advertência, multa, impedimento de licitar e contratar e declaração de inidoneidade (art. 156). Na aplicação, consideram-se a gravidade, as peculiaridades do caso, circunstâncias agravantes e atenuantes, o dano à administração e a existência de programa de integridade (art. 156, §1º). Para multa, a defesa é de 15 dias úteis (art. 157). Para impedimento e inidoneidade, é necessário processo de responsabilização conduzido por comissão de dois ou mais servidores estáveis, com intimação para defesa escrita também em 15 dias úteis (art. 158). A reabilitação é possível, observados reparação do dano, pagamento de multa e prazo mínimo de um ano (impedimento) ou três anos (inidoneidade) (art. 163).

O serviço de apuração de responsabilidade e sanções a fornecedores conduz os processos com contraditório e ampla defesa, protegendo o município de anulações por falha de procedimento. A Escola de Governo trata do assunto no curso Recursos, Impugnações e Sanções em Licitações.

O outro lado: empresas que vendem ao governo

Fornecedor bem preparado também melhora a licitação, porque disputa mais e erra menos. A Evoluta atua com empresas de duas formas: assessoria técnica e capacitação. Os serviços para fornecedores são estes.

- Assessoria especializada para empresas licitantes: análise de editais, montagem documental e estratégia de habilitação técnica.
- Radar e inteligência de editais públicos: monitoramento de oportunidades em órgãos municipais, estaduais e federais.
- Atestados de capacidade técnica e cadastros de fornecedores: organização documental, certidões, atestados e cadastros. A habilitação técnica na Lei 14.133 se restringe a documentos como profissional registrado com atestado de responsabilidade técnica, certidões ou atestados de capacidade operacional e indicação do pessoal técnico, das instalações e do aparelhamento (art. 67).
- Recursos e defesas administrativas em licitações: impugnações a editais ilegais, recursos contra inabilitações e contrarrazões. O prazo geral de recurso é de 3 dias úteis contados da intimação ou da lavratura da ata (art. 165), e perder esse prazo costuma encerrar a discussão.
- Gestão e acompanhamento de contratos públicos para fornecedores: pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro, reajustes e aditamentos. O art. 124 da Lei 14.133 lista as hipóteses de alteração dos contratos, e o art. 125 obriga o contratado a aceitar acréscimos ou supressões de até 25% do valor inicial atualizado nas alterações unilaterais.
- Programa de integridade e conformidade para fornecedores: nas contratações de grande vulto, o edital deve prever a obrigatoriedade de implantar programa de integridade em seis meses contados da celebração do contrato (art. 25, §4º). A Lei 12.846/2013 também considera, na aplicação de sanções, a existência de mecanismos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia (art. 7º, VIII).
- Capacitação de pequenos negócios para vender ao governo: oficinas práticas sobre habilitação, benefícios para ME e EPP, cadastro e elaboração de propostas.
- Representação comercial institucional perante o setor público: apresentação técnica de soluções a decisores governamentais, por canais formais e transparentes.

Uma observação de conduta: relacionamento com o setor público deve ser sempre institucional e transparente. Tentativas de contato informal para influenciar licitação colocam fornecedor e agente público em risco jurídico.

Roteiro para o gestor

1. **Classifique a necessidade:** é compra, parceria, gestão por OS ou concessão?
2. **Regulamente:** decreto ou lei local sobre a Lei 14.133 e sobre o MROSC, com manuais e modelos.
3. **Capacite:** agentes, fiscais, comissões de seleção e de monitoramento, antes de abrir os primeiros processos.
4. **Planeje:** estudo técnico, termo de referência ou plano de trabalho com metas mensuráveis.
5. **Selecione de forma pública:** licitação, chamamento ou credenciamento, com edital divulgado.
6. **Acompanhe:** fiscal designado, relatório periódico, registro de ocorrências.
7. **Preste contas e responsabilize:** análise das contas e, se necessário, processo de sanção com defesa.

Erros comuns

- Usar convênio ou contrato para algo que a lei manda fazer por termo de colaboração ou fomento, ou o contrário.
- Dispensar o chamamento público sem justificativa detalhada.
- Celebrar parceria com organização sem verificar o tempo mínimo de existência e a capacidade técnica.
- Não nomear comissão de monitoramento e avaliação, ou nomeá-la sem treinamento.
- Aplicar penalidade sem processo de responsabilização e sem prazo de defesa.
- Descrever o objeto do edital por marca ou com exigências que restringem a competição.
- Fornecedor que perde prazo de recurso ou apresenta atestado incompatível com o exigido.

Checklist final

- Existe decreto local regulamentando a Lei 14.133/2021 e o MROSC, com modelos.
- Agentes, fiscais e comissões estão designados e capacitados.
- Cada parceria tem chamamento (ou justificativa), plano de trabalho e comissão de monitoramento.
- Os contratos em execução têm fiscal designado e registro de ocorrências.
- Há rito definido e documentado para aplicar sanções.
- A política de compras locais, se houver, está prevista em lei e no edital.
- O fornecedor conhece os prazos de recurso e mantém documentos de habilitação atualizados.

Atualizado em 12/11/2026 — a regra de licitação exclusiva para ME e EPP (art. 48, I, da LC 123) passou a considerar a LC 238/2026: até 31/12/2026, itens de até R$ 80 mil; a partir de 1º/1/2027, o valor do art. 75, I, da Lei 14.133/2021, atualizado. Política de correções.

Fontes:
Lei 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 13.019/2014 (parcerias com organizações da sociedade civil) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 9.637/1998 (organizações sociais) — Planalto (planalto.gov.br)
Convênio do poder público com organizações sociais deve seguir critérios objetivos (ADI 1923) — Supremo Tribunal Federal (portal.stf.jus.br)
Lei 11.079/2004 (parcerias público-privadas) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei Complementar 123/2006 (Estatuto da ME e EPP) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) — Planalto (planalto.gov.br)
Decreto 11.531/2023 (convênios e contratos de repasse da União) — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Governo que funciona: pessoas, processos e feedback

Em entrevista ao PolicyCast da Harvard Kennedy School, a pesquisadora Elizabeth Linos diz que o debate sobre governo grande ou pequeno desvia do essencial: um setor público que funciona se apoia em três pilares, pessoas, processos e ciclos de aprendizado…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 1 (10 out. 2026)

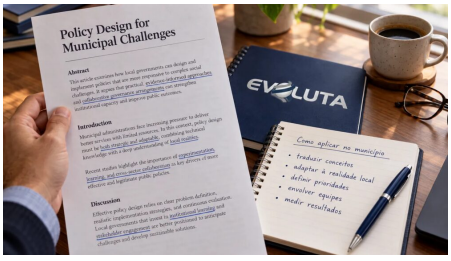

Imagem ilustrativa

Um **governo que funciona** importa mais do que um governo grande ou pequeno. Esse é o argumento de Elizabeth Linos, professora da Harvard Kennedy School (HKS) e diretora da The People Lab, em episódio do PolicyCast da escola, Forget smaller or bigger. If you want better government, invest, publicado em 16 de julho de 2025, com apresentação de Ralph Ranalli. O laboratório que ela dirige, a The People Lab, combina evidências de gestão pública e ciência comportamental para estudar e testar soluções para o setor público. Embora o contexto da conversa seja o corte de gastos federais nos Estados Unidos, as ideias valem para qualquer prefeitura.

A ideia em resumo

Para Linos, esquerda e direita podem concordar sobre querer um setor público que funcione, qualquer que seja o seu tamanho. Ela organiza essa agenda em três pilares:

- **Pessoas:** recrutar, manter e apoiar profissionais capazes;
- **Processos:** fazer com que o contato entre cidadão e governo seja simples e crie confiança;
- **Ciclos de feedback:** usar dados de forma contínua para aprender o que funciona e corrigir o rumo.

Ela também lembra que serviços que parecem simples ao cidadão, como tapar um buraco ou entregar um benefício no prazo, dependem de sistemas complexos por trás. E que a confiança no governo tem três dimensões: competência, a crença de que o governo age no interesse público e integridade.

O que a entrevista mostra

Linos descreve o custo da burocracia para quem busca um serviço em três tipos: custo de aprender que o programa existe, custo de cumprir exigências e papelada e custo psicológico, como estigma, ansiedade e desconfiança. Ao recomendar que o gestor tente fazer o próprio processo, ela dá um exemplo do que costuma aparecer: descobrir que se levam 15 minutos para achar um formulário no site do órgão, um defeito que se corrige sem grande investimento.

O exemplo mais forte é de pesquisa de campo. Em um teste aleatório feito em nove cidades americanas com atendentes do 911, um programa de seis semanas em que os profissionais trocavam experiências e conselhos reduziu o esgotamento (burnout) seis meses depois e fez cair em mais da metade os pedidos de demissão após a intervenção. A pesquisadora também cita parcerias com o Departamento de Serviços Sociais da Califórnia, em que a equipe do laboratório ajudou o órgão a rodar os próprios testes e criar infraestrutura reaproveitável, como uma linha de orientação aos usuários.

Outro alerta: evidências muitas vezes não se espalham por inércia organizacional. Pequenos ajustes no que já existe costumam ser adotados; mudanças grandes travam. E um conselho prático aos dirigentes: tente você mesmo completar os processos que exige dos outros.

Como aplicar no Brasil

Nenhuma dessas ideias exige lei nova; exigem rotina de gestão. Um roteiro para secretarias de administração, de saúde ou de assistência social:

1. **Faça o "teste do cidadão".** Peça a servidores do gabinete que tentem, do zero, solicitar um serviço do município (um alvará, uma segunda via, uma vaga) pelo site e pelo balcão, cronometrando e anotando onde travam.
2. **Classifique os custos de cada serviço.** Onde o cidadão gasta tempo para descobrir, para comprovar e para enfrentar o constrangimento? Corte primeiro o que for exigência sem função.
3. **Cuide de quem atende.** Setores de linha de frente, como atendimento, saúde, assistência e fiscalização, têm alta carga emocional. Grupos regulares de troca de experiências entre colegas, de baixo custo, são uma hipótese de experimento inspirada no estudo citado, a ser avaliada localmente.
4. **Olhe a rotatividade e o afastamento por saúde** por setor, ao longo do tempo, antes de atribuir os problemas a "falta de comprometimento".
5. **Crie um ciclo curto de feedback.** Uma reunião mensal em que o dado de atendimento (tempo de espera, retrabalho, reclamações da ouvidoria) volta às equipes e produz uma mudança pequena para testar no mês seguinte.
6. **Comece pelo pequeno.** Escolha ajustes dentro da rotina atual, que têm mais chance de ser adotados, e acompanhe o resultado.

Cuidados e limites

Trata-se de uma entrevista, e não de um estudo completo; as afirmações de política pública são interpretações da pesquisadora, e ela mesma reconhece incertezas, chamando de "otimista" sua leitura de que há terreno comum entre campos políticos. Alguns números do episódio, como os de servidores federais que aceitaram demissão voluntária, foram trazidos pelo apresentador e não são checados ali. O resultado do teste com atendentes foi descrito de forma geral, sem detalhar o tamanho do efeito, e o contexto dos serviços de emergência americanos difere do brasileiro. No Brasil, as regras de carreira, lotação e saúde do servidor dependem do estatuto de cada ente. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:
Forget smaller or bigger. If you want better government, invest (PolicyCast, Elizabeth Linos) — Harvard Kennedy School PolicyCast (hks.harvard.edu)
The People Lab — Harvard Kennedy School (peoplelab.hks.harvard.edu)

GOVTECH E IA

PL 2338/2023: o marco da IA no Brasil e o que ainda falta

O PL 2338/2023, que cria o marco legal da inteligência artificial no Brasil, foi aprovado no Senado em 10 de dezembro de 2024 e ainda tramita na Câmara. Em agosto de 2026, o relator disse que a votação deve ficar…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 2 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

O **PL 2338/2023**, projeto que propõe o marco legal da inteligência artificial no Brasil, continua em análise na Câmara dos Deputados. A informação mais recente que encontramos é de **24 de agosto de 2026**: o relator, deputado Aguinaldo Ribeiro (PP-PB), afirmou que a votação deve ficar para o fim do ano, depois das eleições, segundo o portal MobileTime. A expectativa anterior era votar o texto até maio.

O caminho do projeto até aqui

- **10/12/2024:** o Senado aprovou o projeto em votação simbólica, segundo o Aos Fatos. O texto foi construído sobre uma proposta do senador Rodrigo Pacheco, com substitutivo do senador Eduardo Gomes.
- **17/03/2025:** o texto chegou à Câmara para revisão. Em 4 de abril de 2025 a Mesa criou uma comissão especial, constituída em 29 de abril, conforme a página de tramitação no Congresso Nacional.
- **Maio de 2026:** o presidente da Câmara, Hugo Motta, disse que o parlamento "não pode mais tardar" nesse debate e apontou o dia 9 de junho para o relatório, segundo o Teletime. Em

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

agosto, porém, a previsão já era outra.
- **Agosto de 2026:** nova indicação de votação só após as eleições de outubro.

O que trava a votação

Duas questões aparecem de forma repetida na cobertura. A primeira é o **órgão que vai fiscalizar** a lei: na versão do Senado, a estrutura multissetorial prevista inicialmente foi substituída por uma atribuição ao Poder Executivo, que deveria propor o desenho depois. A segunda é o **equilíbrio entre direitos autorais e desenvolvimento de IA**, tema em que setores da tecnologia e do agronegócio pediram mudanças. Como a Câmara pode alterar o texto, ele volta ao Senado depois de votado, o que alonga o caminho.

Modelo de regulação por riscos

Segundo o Aos Fatos, o projeto se inspira no modelo da União Europeia: quanto maior o risco do sistema, maiores as exigências. Para o gestor público, isso significa que usos de IA que afetam direitos de pessoas tendem a ter regras mais rígidas do que ferramentas de apoio interno. Vale acompanhar o texto final antes de planejar investimentos grandes, porque pontos importantes ainda podem mudar na Câmara.

O que já vale hoje: LGPD

Não é preciso esperar o marco da IA para ter regras. A Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018) já se aplica:

- **Art. 20:** o titular pode pedir a revisão de decisões tomadas unicamente com base em tratamento automatizado que afetem seus interesses, e o controlador deve fornecer, quando solicitado, informações claras sobre os critérios e procedimentos usados (§ 1º).
- **Art. 23:** órgãos públicos devem informar, em veículos de fácil acesso, as hipóteses em que tratam dados pessoais, com previsão legal, finalidade e procedimentos, e indicar um encarregado.
- **Art. 26:** o uso compartilhado de dados pelo poder público deve atender a finalidades específicas de políticas públicas.

Como aplicar no seu município

1. Nomeie um responsável pelas ferramentas de IA usadas no órgão, em diálogo com o encarregado de dados.
2. Antes de contratar qualquer sistema de IA, exija do fornecedor a descrição dos dados usados e da lógica geral de funcionamento.
3. Mantenha um servidor com poder de revisar decisões automatizadas que afetem o cidadão.
4. Publique no portal da transparência quais sistemas automatizados a prefeitura usa e para quê.
5. Treine as equipes: a lei futura pode mudar detalhes, mas o preparo do servidor serve em qualquer cenário.

Fontes:
PL 2338/2023 - tramitação — Congresso Nacional (congressonacional.leg.br)
Marco de IA: relator diz que votação fica para o fim do ano — MobileTime (mobiletime.com.br)
Motta quer votar o PL da IA em junho — Teletime (teletime.com.br)
Aprovada no Senado, regulação de IA deve sofrer resistência na Câmara — Aos Fatos (aosfatos.org)
Lei nº 13.709/2018 (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)

GUIAS PRÁTICOS

Como fazer a pesquisa de preços na Lei 14.133: passo a passo

A pesquisa de preços define o valor estimado da contratação e protege o gestor de sobrepreço. Este guia explica os parâmetros do art. 23 da Lei 14.133, como combiná-los, o caso das obras, das contratações diretas e dos municípios, e…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 3 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Entender **como fazer a pesquisa de preços** é uma das tarefas mais sensíveis de quem trabalha com compras públicas. O valor estimado orienta a escolha da modalidade, a reserva de recursos, a aceitabilidade das propostas e, depois, a defesa do processo perante o controle. A Lei 14.133/2021 trata do tema no art. 23 e deixa claro que o preço de referência deve refletir o mercado, não a conveniência.

O que o art. 23 determina

O caput do art. 23 estabelece que o valor previamente estimado da contratação deve ser compatível com os valores praticados pelo mercado, considerando os preços de bancos de dados públicos, as quantidades a contratar, a economia de escala e as peculiaridades do local de execução.

Para bens e serviços em geral, o § 1º manda definir o valor com base no melhor preço aferido por meio dos seguintes parâmetros, adotados de forma combinada ou não:

- composição de custos unitários menores ou iguais à mediana do item no painel de preços ou no banco de preços em saúde do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP);
- contratações similares da administração pública, em execução ou concluídas no período de um ano anterior à pesquisa, com atualização por índice de preços;
- pesquisa publicada em mídia especializada, tabela de referência formalmente aprovada pelo Executivo federal e sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que com data e hora de acesso;
- pesquisa direta com no mínimo três fornecedores, com solicitação formal de cotação, justificativa da escolha dos fornecedores e orçamentos obtidos com menos de seis meses de antecedência da divulgação do edital;
- pesquisa na base nacional de notas fiscais eletrônicas, na forma de regulamento.

Passo a passo para a pesquisa de

preços

1. Parta do objeto bem descrito

Pesquisa de preço só é confiável quando compara coisas iguais. Use a descrição do ETP e do termo de referência, com especificação, unidade de medida e quantidade. Itens descritos de forma vaga geram preços incomparáveis.

2. Comece pelas fontes públicas

O inciso I do § 1º coloca em primeiro lugar o painel de preços do PNCP. Consulte-o, anote a data da consulta e guarde a tela ou o relatório. Em seguida, busque contratações similares de outros órgãos, observando o prazo de um ano e atualizando os valores.

3. Complemente com outras fontes

Mídia especializada, tabelas de referência e sítios de domínio amplo são aceitos desde que o registro traga data e hora de acesso. Imprima ou salve a página. Sem o registro, a pesquisa não pode ser conferida depois.

4. Faça cotação direta com critério

Se usar a pesquisa com fornecedores, peça cotação formal a no mínimo três, justifique a escolha deles e verifique que os orçamentos têm menos de seis meses. Cotação enviada por um único fornecedor, com preço sem composição, é a fonte mais frágil.

5. Trate os preços discrepantes

Preços muito acima ou muito abaixo dos demais merecem análise. Como boa prática, registre o critério usado para excluí-los ou mantê-los (por exemplo, diferença de especificação, de quantidade ou de local de entrega). A lei fala em "melhor preço aferido" e exige compatibilidade com o mercado; o relatório precisa mostrar o raciocínio.

6. Defina o valor e registre a memória

Monte um mapa comparativo com todas as fontes, o método usado (menor valor, mediana, média, conforme o seu regulamento) e o valor final. O inciso VI do art. 18, § 1º, pede estimativa de valor acompanhada de preços unitários referenciais, memórias de cálculo e documentos de suporte.

7. Decida sobre o sigilo do orçamento

O art. 24 permite, desde que justificado, que o orçamento estimado seja sigiloso, sem prejuízo da divulgação dos quantitativos e demais informações para as propostas. O sigilo não vale para os órgãos de controle. No critério de maior desconto, o preço estimado ou o máximo aceitável consta do edital.

O que o TCU orienta sobre método e documentação

O manual de licitações e contratos do TCU reproduz a regra federal da Instrução Normativa Seges/ME 65/2021 (art. 6º): a média, a mediana ou o menor dos preços pode servir de referência, desde que o cálculo incida sobre pelo menos três preços. Essa IN vale para a administração federal; o município aplica o seu próprio regulamento ou, se o adotar expressamente, a norma federal. O manual também recomenda documentar a pesquisa: descrição do objeto, responsáveis, fontes, série de preços, método estatístico e justificativa. O mesmo manual, ao tratar da estimativa do valor da contratação, registra que o Acórdão 3224/2020-Plenário afirma que a pesquisa não deve se limitar a cotações com fornecedores, podendo usar contratações similares, sistemas referenciais, sites especializados e contratos anteriores do próprio órgão.

Em termos práticos, vale montar uma "cesta de preços" com fontes de naturezas diferentes. Quanto mais variada e documentada, mais fácil sustentar o valor estimado diante de um questionamento.

Casos específicos

Obras e serviços de engenharia. O § 2º manda usar, em ordem, composições de custos unitários menores ou iguais à mediana do Sicro (infraestrutura de transportes) ou do Sinapi (demais obras), depois mídia especializada e tabelas, contratações similares e base de notas fiscais, acrescentando BDI e encargos sociais de referência.

Municípios. O § 3º permite que municípios, estados e Distrito Federal definam o valor por outros sistemas de custos adotados pelo ente, desde que a contratação não envolva recursos da União. Se há recursos federais, confira as regras do repasse.

Contratação direta. Pelo § 4º, quando não for possível estimar pelos parâmetros anteriores, o contratado deve comprovar previamente que os preços são compatíveis com os de contratações semelhantes, por notas fiscais emitidas a outros contratantes no período de até um ano anterior, ou por outro meio idôneo.

Erros comuns

- **Só três cotações por e-mail:** a lei lista outros parâmetros e coloca a pesquisa direta entre as opções.
- **Fontes sem data e hora de acesso:** invalidam o registro dos sítios e da mídia especializada.
- **Orçamentos antigos:** cotações com mais de seis meses não atendem ao inciso IV.
- **Comparar itens diferentes:** especificações diferentes não são comparáveis.
- **Sem justificativa da escolha dos fornecedores:** a lei exige essa justificativa na pesquisa direta.
- **Não guardar a memória de cálculo:** o controle vai pedir.

Checklist final da pesquisa de preços

- Objeto descrito com especificação, unidade e quantidade.
- Painel de preços do PNCP consultado e registrado.
- Contratações similares do último ano pesquisadas e atualizadas.
- Fontes da internet com data e hora de acesso.
- Cotações diretas com no mínimo três fornecedores e justificativa da escolha.
- Preços discrepantes tratados com critério registrado.
- Mapa comparativo e método de cálculo documentados.
- Decisão sobre sigilo do orçamento justificada.
- Regras específicas de obras, recursos federais e contratação direta conferidas.

Fontes:
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (arts. 18, 23 e 24) — Planalto (planalto.gov.br)
4.3.9.3. Definição e execução da forma de cálculo do valor estimado da contratação — TCU - Licitações e Contratos (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)
4.1.6. Estimativa do valor da contratação — TCU - Licitações e Contratos (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

MODELOS E CHECKLISTS

Checklist de publicidade institucional sem promoção pessoal

Checklist para a assessoria de comunicação conferir peças, sites e redes sociais oficiais contra o art. 37, § 1º, da Constituição: caráter educativo, informativo ou de orientação social e ausência de nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 4 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

A comunicação oficial precisa informar o cidadão, não promover o gestor. O art. 37, § 1º, da Constituição estabelece que a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deve ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, sem constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores. Use este checklist para revisar uma peça antes de publicá-la. **Adapte à legislação e à realidade do seu órgão**: a lei orgânica, as normas do tribunal de contas e, em ano eleitoral, a legislação eleitoral podem impor restrições adicionais.

Como usar

Preencha um checklist por peça (vídeo, post, cartaz, release, matéria no site, outdoor). Se alguma resposta crítica for "não", reescreva a peça. A revisão deve ser feita por alguém diferente de quem produziu o material, quando possível.

1. Finalidade da peça

- ☐ A peça informa um serviço, obra, programa, campanha ou ato público concreto.
- ☐ Tem caráter educativo, informativo ou de orientação social.
- ☐ O cidadão sabe o que fazer ou onde buscar o serviço depois de ver a peça.
- ☐ A peça não exalta a gestão de forma genérica.

2. Promoção pessoal

- ☐ Não há nome de autoridade ou servidor em destaque que caracterize promoção.
- ☐ Não há foto ou imagem do gestor usada para vincular a obra ou serviço à pessoa.
- ☐ Não há slogan, símbolo ou cor que identifique a pessoa ou grupo político, em vez da administração.
- ☐ Boa prática: não há comparação entre a administração atual e as anteriores.
- ☐ Boa prática: formato de entrevista ou depoimento não é usado para engrandecer a imagem do agente público.

3. Linguagem e acessibilidade

- ☐ Texto claro, sem jargão nem excesso de adjetivos.
- ☐ Informações verificáveis, com fonte ou dado oficial.
- ☐ Formato acessível: legenda, descrição de imagens, contraste adequado.

4. Recursos e transparência

- ☐ Origem e custo da veiculação registrados, se houve contratação.
- ☐ Peça arquivada no processo ou no acervo da comunicação.
- ☐ Contratos de publicidade e prestadores de serviço divulgados conforme as regras de transparência.

5. Redes sociais e site oficiais

- ☐ Perfis oficiais usados para informar atos e serviços, não para campanha pessoal.
- ☐ Perfil pessoal do gestor separado do perfil institucional.
- ☐ Comentários e interações tratados com orientação padronizada.

6. Período eleitoral

- ☐ Calendário eleitoral do ano consultado, com os prazos de restrição à publicidade institucional.
- ☐ Nos três meses que antecedem o pleito, publicidade institucional suspensa, salvo grave e urgente necessidade pública reconhecida pela Justiça Eleitoral (Lei 9.504/1997, art. 73, VI, "b"). Essa vedação alcança só a esfera cujos cargos estão em disputa (§ 3º): nas eleições municipais, prefeituras e câmaras.
- ☐ No primeiro semestre do ano da eleição, limite de despesas empenhadas com publicidade conferido (art. 73, VII).
- ☐ Assessoria jurídica consultada antes de qualquer divulgação em período sensível.
- ☐ Material utilitário e de interesse público urgente avaliado caso a caso, conforme a legislação eleitoral.

Os itens marcados como boa prática decorrem de leitura doutrinária e de decisões sobre promoção pessoal; não são regra literal da Constituição. Para entender como o tema é tratado na Justiça Eleitoral, consulte a página sobre propaganda institucional do TSE.

Fontes:
Constituição Federal, art. 37, § 1º — Normas.leg.br (Senado Federal) (normas.leg.br)
Propaganda institucional - Temas Selecionados — Tribunal Superior Eleitoral (temasselecionados.tse.jus.br)
Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997, art. 73 (condutas vedadas) — Planalto (planalto.gov.br)

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

GUIAS PRÁTICOS

Como fazer o ETP: passo a passo do estudo técnico preliminar

O estudo técnico preliminar (ETP) é a peça que justifica a contratação na Lei 14.133. Este guia mostra, em passos, como reunir os elementos do art. 18, § 1º, quais são obrigatórios e como evitar que o estudo vire um…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 5 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Saber **como fazer o ETP** (estudo técnico preliminar) é hoje uma competência básica de qualquer setor de compras. A Lei 14.133/2021 exige que a necessidade da contratação seja fundamentada nesse estudo, que deve mostrar qual problema a administração quer resolver e qual é a melhor solução para isso. Sem um ETP consistente, o termo de referência nasce frágil e o edital fica exposto a questionamentos.

O que a lei exige do ETP

O art. 18 da Lei 14.133 trata a fase preparatória como planejamento. O inciso I fala em descrição da necessidade da contratação fundamentada em estudo técnico preliminar que caracterize o interesse público envolvido. O § 1º do mesmo artigo diz que o ETP deve evidenciar o problema a ser resolvido e a sua melhor solução, de modo a permitir avaliar a viabilidade técnica e econômica da contratação.

O § 1º lista 13 elementos. O § 2º esclarece que o estudo deve conter, no mínimo, cinco deles: a descrição da necessidade (inciso I), as estimativas de quantidade com memória de cálculo (IV), a estimativa do valor da contratação (VI), a justificativa para parcelar ou não a contratação (VIII) e o posicionamento conclusivo sobre a adequação da contratação (XIII). Os demais podem ficar de fora, mas só com justificativa expressa. **Regra federal de aplicação nacional:** a Lei 14.133 vale para todos os entes, mas remete a regulamento em vários pontos; confira se o município tem decreto próprio sobre o tema.

Passo a passo para elaborar o ETP

1. Parta do documento de formalização da demanda

O ETP responde a uma demanda de um setor. Registre quem pediu, qual é a necessidade e o que acontece se ela não for atendida. Se o município elabora plano de contratações anual, confira se a demanda está nele: o inciso II do § 1º pede a demonstração dessa previsão, para indicar o alinhamento com o planejamento.

2. Descreva o problema, não a solução

O erro mais frequente é começar pelo produto ("comprar 30 computadores") e não pelo problema ("o setor de tributos perde atendimentos por falta de equipamento"). A lei pede a necessidade sob a perspectiva do interesse público. Descreva o problema primeiro; a solução aparece depois, comparada com alternativas.

3. Defina os requisitos da contratação

O inciso III pede os requisitos. Liste o que a solução precisa ter para resolver o problema: desempenho, prazo, assistência técnica, sustentabilidade, integração com sistemas que o órgão já usa. Requisito sem ligação com a necessidade tende a restringir a competição sem motivo.

4. Estime quantidades com memória de cálculo

O inciso IV exige estimativas de quantidade acompanhadas de memórias de cálculo e dos documentos que as sustentam, considerando interdependências com outras contratações, de modo a possibilitar economia de escala. Mostre a conta: histórico de consumo, número de usuários, área a atender. Número sem conta é o primeiro ponto que um órgão de controle questiona.

5. Faça o levantamento de mercado

O inciso V define o levantamento de mercado como a análise das alternativas possíveis, com justificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução. Compare ao menos as opções realistas: comprar, alugar, contratar serviço, usar ata de registro de preços de outro órgão. Registre por que cada uma foi aceita ou descartada.

6. Estime o valor da contratação

O inciso VI pede a estimativa de valor com preços unitários referenciais, memórias de cálculo e documentos de suporte. A lei admite que esses documentos constem de anexo classificado, se a administração quiser manter o sigilo do orçamento até o fim da licitação. A forma de pesquisar preços está no art. 23 da lei; em um município, o § 3º do mesmo artigo permite usar outros sistemas de custos do ente quando a contratação não envolver recursos da União.

7. Justifique o parcelamento ou não

O inciso VIII é obrigatório. Explique se o objeto será dividido em lotes ou itens, ou comprado em bloco, e por quê. Considere o ganho de escala e a possibilidade de ampliar a participação de fornecedores locais e pequenos negócios.

8. Preencha os demais elementos ou justifique a ausência

Revise os incisos restantes: descrição da solução como um todo (VII), resultados pretendidos (IX), providências prévias, incluindo a capacitação de fiscais e gestores (X), contratações correlatas (XI) e impactos ambientais (XII). Se algum não se aplica, escreva isso e explique. É o que o § 2º exige.

9. Conclua de forma clara

O inciso XIII pede um posicionamento conclusivo sobre a adequação da contratação. Diga com todas as letras se a contratação é viável e qual solução é

recomendada. Esse parágrafo é a ponte para o termo de referência.

Erros comuns

- **ETP copiado de outro órgão:** o estudo precisa refletir a realidade do seu município, com os seus números.
- **Solução definida antes do estudo:** o levantamento de mercado vira um simulacro quando a escolha já foi feita.
- **Quantidade sem memória de cálculo:** abre espaço para sobrepreço, estoque parado ou falta de produto.
- **Silêncio sobre elementos não aplicáveis:** o § 2º exige justificativa quando um elemento fica de fora.
- **Conclusão ausente ou genérica:** sem o inciso XIII, o estudo não decide nada.
- **Assinatura sem competência:** a lei pede agentes designados com requisitos de qualificação e segregação de funções (art. 7º); confira quem assina.

Como o ETP se liga ao resto do processo

O ETP alimenta o termo de referência, o orçamento estimado, a análise de riscos e a motivação das exigências do edital, todos itens do art. 18. Quanto melhor o estudo, mais curto é o caminho até o edital e menor é a chance de retrabalho com o jurídico e o controle interno.

Checklist final do ETP

- Demanda formalizada e prevista no plano de contratações, quando houver.
- Problema descrito sob a perspectiva do interesse público.
- Requisitos da contratação listados e ligados à necessidade.
- Quantidades com memória de cálculo e documentos de suporte.
- Levantamento de mercado com alternativas comparadas.
- Estimativa de valor com preços unitários referenciais.
- Justificativa de parcelamento ou não.
- Elementos não aplicáveis justificados.
- Providências prévias, inclusive capacitação de fiscais.
- Posicionamento conclusivo assinado por agente competente.

Fontes:
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (arts. 7º, 12, 18 e 23) — Planalto (planalto.gov.br)
Plano de contratações anual (PCA) — TCU - Licitações e Contratos (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)

DECISÕES COMENTADAS

Carona em ata de registro de preços exige estimativa (TCU)

Em 27/05/2026, o Plenário do TCU decidiu que é irregular prever adesão de órgãos não participantes (carona) a ata de registro de preços quando o edital não estima os quantitativos. O Acórdão 1.387/2026 vale como alerta para municípios que gerenciam…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 6 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Quem gerencia uma ata de registro de preços precisa dizer, já no edital, quanto pretende comprar. Foi o que o Plenário do Tribunal de Contas da União (TCU) reforçou no **Acórdão 1.387/2026**, aprovado por unanimidade na sessão de 27 de maio de 2026, com relatoria do ministro Antonio Anastasia: sem estimativa de quantitativos, **não pode haver previsão de adesão de órgãos não participantes**, a chamada carona.

O que aconteceu

A decisão veio de representação sobre o Pregão Eletrônico 90002/2025 do Instituto Federal do Rio de Janeiro, campus Arraial do Cabo, para registro de preços de acervo bibliográfico, com valor estimado de R$ 1.520.900,00. O TCU considerou a representação parcialmente procedente, negou a cautelar e fez duas coisas relevantes para o tema:

- deu ciência ao órgão de que a ausência de estimativa do quantitativo contraria os arts. 6º, 18, 40 e 86 da Lei 14.133/2021 e impossibilita eventual adesão de órgão não participante (art. 82, § 4º, e art. 86, §§ 4º e 5º);
- determinou que, em 30 dias, o instituto adote providências para se abster, em caráter definitivo, de autorizar adesões às atas decorrentes do pregão.

O Tribunal registrou também, entre as falhas, a falta de pesquisa de mercado sobre o desconto médio praticado em contratações parecidas, na metodologia de "preço padrão", e a ausência de justificativa para o não parcelamento do objeto.

Por que a estimativa importa

O art. 86 da Lei 14.133 limita as adesões por dois parâmetros: cada órgão aderente pode contratar até 50% dos quantitativos de cada item registrados na ata para o órgão gerenciador e os participantes (§ 4º), e o total das adesões não pode passar do dobro desses quantitativos, qualquer que seja o número de aderentes (§ 5º). Os dois limites são calculados sobre os quantitativos registrados. Sem estimativa no edital, não há base de cálculo verificável, e a adesão deixa de ser uma extensão controlada da ata. É essa a lógica que sustenta a decisão do TCU.

O que isso muda para o seu órgão

O acórdão trata de órgão federal, mas a regra da Lei 14.133 é nacional. Para municípios e câmaras, há dois cenários.

Se o seu órgão gerencia a ata

1. Inclua no edital a estimativa de quantitativos de cada item, com a memória de cálculo no estudo técnico preliminar.
2. Decida, de forma motivada, se a ata admitirá carona e, se admitir, indique no edital a parcela reservada a não participantes, respeitando os limites legais.
3. Se não houver estimativa confiável, não preveja adesões.
4. Controle as adesões já autorizadas, com registro por órgão e por item, para não

ultrapassar os tetos.

Se o seu órgão pretende aderir a uma ata

1. Peça o edital e confira se há estimativa de quantitativos e previsão de adesão.
2. Verifique o saldo disponível da ata e os limites do art. 86 antes de autorizar a contratação.
3. Faça a pesquisa de preços e a justificativa de vantajosidade no seu processo, sem presumir que a ata dispensa essa análise.
4. Guarde a documentação: em caso de questionamento, o gestor que aderiu a ata frágil pode ser chamado a responder.

Para fornecedores

A decisão também ajuda empresas que identificam editais com carona sem estimativa: o tema pode fundamentar impugnação ou pedido de esclarecimento. Antes de agir, leia o acórdão completo e compare com o edital concreto.

Fontes:

Ata nº 19, de 27 de maio de 2026 (Sessão Ordinária do Plenário) — Acórdão 1.387/2026 — Tribunal de Contas da União (tcu.gov.br)

TCU veda adesão de caronas à ata de registro de preços quando o edital não estima os quantitativos — Schiefler Advocacia (schiefler.adv.br)

Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (texto compilado) — Presidência da República (Planalto) (planalto.gov.br)

VENDER PARA O GOVERNO

Sanções a fornecedores na Lei 14.133: tipos, prazos e defesa

A Lei 14.133/2021 prevê advertência, multa de 0,5% a 30% do contrato, impedimento de licitar e declaração de inidoneidade, com defesa em 15 dias úteis e possibilidade de reabilitação. Programa de integridade pesa na dosimetria e, em casos de grande…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 7 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Ganhar a licitação é metade do caminho; cumprir o contrato é a outra. As **sanções a fornecedores na Lei 14.133** alcançam desde atrasos até fraudes, e o processo de aplicação tem prazos de defesa que o fornecedor precisa conhecer.

Infrações e sanções

O art. 155 lista as infrações, entre elas: inexecução parcial ou total do contrato, não manter a proposta, não assinar o contrato quando convocado, atrasar a execução sem motivo, apresentar documentação falsa, fraudar a licitação ou o contrato e praticar ato lesivo previsto na Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013).

O art. 156 prevê quatro sanções: advertência, multa, impedimento de licitar e contratar e declaração de inidoneidade. Em resumo:

- **Advertência:** só para inexecução parcial sem justificativa para penalidade mais grave;
- **Multa:** de 0,5% a 30% do valor do contrato, aplicável a qualquer infração;
- **Impedimento:** proíbe licitar e contratar com a administração direta e indireta do ente que aplicou a sanção, por até 3 anos;
- **Inidoneidade:** alcança todos os entes federativos, por no mínimo 3 e no máximo 6 anos, e é precedida de análise jurídica e decidida por autoridade de nível elevado.

As sanções podem ser acumuladas com a multa. Na dosimetria, a lei manda considerar a gravidade, as circunstâncias, os danos e a **implantação ou aperfeiçoamento de programa de integridade** (art. 156, §1º, V).

Direito de defesa e recurso

Para a multa, a defesa é facultada em 15 dias úteis da intimação (art. 157). Para impedimento e inidoneidade, é obrigatório o processo de responsabilização, conduzido por comissão de dois ou mais servidores estáveis, com defesa escrita em 15 dias úteis e possibilidade de especificar provas (art. 158). A prescrição ocorre em 5 anos, contados da ciência da infração pela administração.

Do ato de aplicar advertência, multa ou impedimento cabe recurso em 15 dias úteis (art. 166). O recurso tem efeito suspensivo (art. 168).

Reabilitação

O art. 163 admite reabilitação perante a própria autoridade, exigindo cumulativamente reparação integral do dano, pagamento da multa, prazo mínimo de 1 ano (impedimento) ou 3 anos (inidoneidade), cumprimento das condições do ato punitivo e análise jurídica prévia. Para infrações de documentação ou declaração falsa e atos da Lei Anticorrupção, é exigida a implantação ou o aperfeiçoamento de programa de integridade.

Integridade em contratos de grande vulto

O art. 25, §4º, determina que em obras, serviços e fornecimentos de grande vulto o edital preveja a implantação de programa de integridade pelo vencedor em 6 meses da assinatura do contrato, nos termos do regulamento.

Como aplicar na sua empresa

- Monte um controle de prazos e entregas para evitar atrasos sem justificativa formal.
- Documente por escrito qualquer fato superveniente que afete a execução.
- Ao receber intimação, conte os 15 dias úteis desde a data da intimação e reúna provas.
- Estruture um programa de integridade proporcional ao porte da empresa.

Os procedimentos variam por órgão e por edital. Em caso de intimação, procure apoio jurídico imediatamente.

Erros comuns

- **Ignorar a intimação.** A defesa de 15 dias úteis conta da intimação. Perder o prazo enfraquece a possibilidade de afastar a sanção.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

- **Defesa sem prova.** Para impedimento e inidoneidade, o art. 158 permite especificar provas na defesa. Aproveite essa oportunidade.
- **Não documentar o fato superveniente.** Atrasos justificados precisam de registro formal na época em que ocorreram, não só na defesa.
- **Tratar integridade como papel.** O programa conta na dosimetria quando é implantado ou aperfeiçoado de fato, conforme normas e orientações dos órgãos de controle.
- **Esquecer a reabilitação.** Pagar a multa e reparar o dano são só parte dos requisitos; também há prazo mínimo e análise jurídica prévia.

Checklist de prevenção

- Cronograma de entregas com responsável por contrato;
- Registro escrito de toda ocorrência que afete prazos;
- Canal interno para denúncias e política de conduta;
- Pessoa responsável por monitorar intimações e notificações;
- Consulta periódica aos cadastros de empresas sancionadas, como o CEIS e o CNEP, integrados ao ecossistema do PNCP.

Fontes:
Lei 14.133/2021 (texto compilado) — Planalto (planalto.gov.br)
Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) — gov.br (gov.br)

DECISÕES COMENTADAS

Orçamento sigiloso sem justificativa: TCU anula pregão (1.635/2026)

Em 24/06/2026, o Plenário do TCU determinou que a Secretaria de Saúde do Rio Grande do Norte anulasse um pregão de órteses e próteses por sobrepreço e exigências de habilitação indevidas. O Acórdão 1.635/2026 também alertou que o orçamento sigiloso…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 8 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Manter o valor estimado da licitação em segredo é permitido pela Lei 14.133/2021, mas não é automático. No **Acórdão 1.635/2026-Plenário**, da sessão de 24 de junho de 2026, relatado pelo ministro Jhonatan de Jesus, o Tribunal de Contas da União (TCU) mandou anular um pregão eletrônico de uma secretaria estadual de saúde e, no mesmo julgamento, alertou que o orçamento sigiloso adotado sem justificativa adequada contraria o art. 24 da lei. A decisão é de interesse direto de prefeituras e fundos municipais de saúde, que compram objetos semelhantes.

O caso

A representação tratava do Pregão Eletrônico 90092/2025, da Secretaria da Saúde Pública do Rio Grande do Norte, para registro de preços de órteses e próteses destinadas a um centro estadual de reabilitação. O TCU considerou a representação parcialmente procedente, confirmou a cautelar já referendada pelo Acórdão 430/2026 e determinou à secretaria, em 15 dias, a anulação do pregão pelos seguintes motivos:

- **sobrepreço** em itens do orçamento estimativo, em afronta ao art. 23 da Lei 14.133;
- **exigência de Certificado de Boas Práticas de Fabricação** para produtos importados, como requisito de habilitação, fora do rol restritivo do art. 67;
- **exigência de registro no conselho profissional** para atividade que não tem conselho específico, em desacordo com o art. 67, inciso V.

Os alertas que valem para todos os órgãos

Além da anulação, o Tribunal deu ciência de duas impropriedades para que sejam evitadas em novos certames:

- **Orçamento sigiloso sem motivação.** Adotar o sigilo sem justificativa que indique a vantajosidade para o caso concreto contraria o art. 24 da Lei 14.133 e a jurisprudência do TCU.
- **Reserva de itens para ME/EPP sem concorrência local.** A reserva prevista no art. 48 da Lei Complementar 123/2006 não se aplica quando não houver ao menos três fornecedores competitivos enquadrados como microempresa ou empresa de pequeno porte, sediados local ou regionalmente e capazes de cumprir as exigências do edital, conforme o art. 49, inciso II, da mesma lei.

O que isso muda para o seu órgão

O sigilo do orçamento pode ser útil para estimular propostas melhores, mas vira fragilidade quando o processo não explica por que ele foi escolhido. Um roteiro simples:

1. **Motive o sigilo.** Se decidir manter o orçamento sigiloso, escreva no processo por que isso tende a ser mais vantajoso naquele objeto. Frases genéricas não bastam.
2. **Faça a pesquisa de preços com rigor.** Sigilo não dispensa orçamento bem fundamentado; o sobrepreço foi o primeiro motivo da anulação.
3. **Revise as exigências de habilitação.** Certificados de fabricação e registros em conselhos só podem ser exigidos se previstos no art. 67 e pertinentes ao objeto.
4. **Teste a reserva para ME/EPP.** Antes de reservar itens, levante se há pelo menos três fornecedores competitivos locais ou regionais; documente o levantamento.
5. **Lembre-se do acesso do controle.** Mesmo com orçamento sigiloso, o sigilo não prevalece para os órgãos de controle interno e externo (art. 24, inciso I, da Lei 14.133/2021).
6. **Corrija o edital antes de publicar.**

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

Impugnações bem-feitas são oportunidade de ajuste, e não ameaça.

Lembre que o julgamento foi sobre um caso de órgão estadual. A tese serve de guia para a atuação municipal, mas as determinações valem apenas para o órgão citado.

Fontes:

Ata nº 24, de 24 de junho de 2026 (Sessão Ordinária do Plenário) — Acórdão 1.635/2026 — Tribunal de Contas da União (tcu.gov.br)
Newsletter Direito Público: decisões do TCU de maio a julho de 2026 — Lefosse Advogados (lefosse.com)
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (texto compilado) — Presidência da República (Planalto) (planalto.gov.br)

IDEIAS DE HARVARD

Focalização de programas sociais: quem deve receber o benefício?

Rema Hanna e coautores testaram, em 600 vilarejos da Indonésia, se focalizar o benefício pelos mais pobres em consumo identifica quem mais ganharia com ele. Não identifica de modo confiável: o critério escolhido embute um juízo sobre de quem é…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 9 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Quem deve receber um benefício social escasso? A resposta parece óbvia: os mais pobres. O estudo **focalização de programas sociais** assinado por Rema Hanna e colegas mostra que a pergunta tem mais camadas do que parece, e que o critério escolhido pode deixar de fora quem mais precisa.

A ideia em resumo

O artigo Target What? The Foundations of Poverty Targeting (10 de setembro de 2026), de Rema Hanna, Emily Breza, Benjamin Olken, Abhijit Banerjee, Arun Chandrasekhar e Gideon Moore, parte de uma suposição por trás da maioria dos programas de transferência: as famílias de menor consumo seriam também aquelas para as quais um real adicional geraria o maior ganho de bem-estar social. Os autores testam se isso é verdade.

O que a pesquisa mostrou

O estudo cobriu 600 vilarejos da Indonésia e mais de 5.500 moradores. Eles ordenaram seus vizinhos segundo o grau de bem-estar e o quanto uma pequena transferência de dinheiro os ajudaria. As ordenações foram comparadas ao consumo real e ao bem-estar que as pessoas declaravam. Em seguida, um ensaio controlado aleatório comparou três formas de focalizar: testes de meios por proxy (um cálculo com características observáveis da família), “provações” de autoseleção (em que o benefício exige um esforço que desestimula quem precisa menos) e seleção pela comunidade.

Os principais resultados, segundo o resumo:

- focalizar pelo consumo deixa de fora 77% das famílias de maior valor social marginal;
- focalizar pelo bem-estar autodeclarado deixa de fora 57%;
- focalizar quem a comunidade considera pior em nível (não em valor marginal) deixa de fora 25%;
- no ensaio, o teste por proxy foi o mais próximo do consumo; a autoseleção, do bem-estar autodeclarado; e a seleção pela comunidade, do valor social marginal.

A conclusão dos autores é que as medidas usuais não identificam de modo confiável quem mais se beneficiaria, e que escolher uma estratégia de focalização envolve inevitavelmente julgamentos normativos sobre o bem-estar de quem importa e como.

Como aplicar no Brasil

O Brasil tem seus próprios instrumentos de identificação, como o Cadastro Único e as regras dos programas federais, que não são decididas pelo município. Mas as prefeituras definem critérios e procedimentos de vários programas locais (benefícios eventuais, tarifa social, apoio habitacional, bolsas, cestas, subsídios) e conduzem a busca ativa e o cadastramento. A Evoluta sugere:

1. **Explicite o objetivo.** Antes de fixar a renda de corte, escreva o que o programa quer atingir: reduzir fome, evitar evasão escolar, proteger famílias em crise? O critério deve servir ao objetivo.
2. **Combine mais de uma fonte de informação.** Cadastros, renda declarada, visitas das equipes e informação de quem conhece o território (agentes comunitários, CRAS, escolas, lideranças) se complementam.
3. **Estime os erros de exclusão.** Pergunte quem poderia estar fora e por quê. Meça de tempos em tempos, por amostra, a cobertura entre os mais vulneráveis.
4. **Crie um canal de recurso e de inclusão.** Famílias excluídas por critério automático precisam de um caminho simples para revisão.
5. **Proteja a dignidade.** Processos muito exigentes afastam quem mais precisa; avalie o custo de acesso para a família.
6. **Registre e publique o critério.** A escolha normativa deve ser transparente e discutida com conselhos e câmara, não apenas técnica.

Um exemplo de uso: benefício municipal de transporte

Suponha que a prefeitura queira criar um auxílio para o transporte de estudantes de baixa renda. Em vez de fixar apenas um corte de renda, a equipe pergunta qual é o objetivo (evitar evasão), levanta quem já abandonou a escola por falta de transporte, ouve diretores e assistentes sociais sobre os casos de risco e só então escreve os critérios, com um canal de revisão para quem ficou de fora. No fim do primeiro ano, compara a frequência dos beneficiários com a de estudantes semelhantes sem o auxílio. O exemplo é

da Evoluta e ilustra o princípio do estudo: o critério revela uma escolha sobre quem importa, e convém fazê-la de forma explícita.

Cuidados e limites

O estudo é da Indonésia e usa o que os moradores pensam sobre seus vizinhos; no Brasil, a seleção pela comunidade tem riscos evidentes de favorecimento, constrangimento e uso político, e não pode substituir critérios legais e controle. O texto consultado é o resumo, sem detalhes de método e robustez. Municípios não podem alterar regras de programas federais ou estaduais nem criar benefícios sem base legal e previsão orçamentária, dentro dos limites da Lei de Responsabilidade Fiscal. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:
Target What? The Foundations of Poverty Targeting (Hanna, Breza, Olken, Banerjee, Chandrasekhar, Moore) — Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)
Lista de pesquisas sobre Pobreza, Desigualdade e Oportunidade — Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)

GUIAS PRÁTICOS

Comunicação pública municipal: guia completo para gestores

Guia sobre comunicação de prefeituras e câmaras: limites do art. 37, §1º da Constituição, redes sociais, imprensa, crise, desinformação, linguagem simples (Lei 15.263/2025), comunicação interna e condutas vedadas no período eleitoral.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 10 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Comunicação pública é a forma como a prefeitura ou a câmara informa, presta contas, atende e se posiciona diante do cidadão, da imprensa e dos próprios servidores. Ela não é propaganda: tem finalidade pública e limites claros na Constituição e na lei. Quando bem feita, melhora a adesão a programas, reduz boatos, ajuda o cidadão a usar os serviços e dá ao gestor uma base de confiança para os momentos difíceis. Quando mal feita, expõe o gestor a questionamentos por promoção pessoal, a crises que poderiam ser evitadas e a processos eleitorais. Este guia cobre o tema inteiro: regras, canais, imprensa, crise, linguagem, desinformação, comunicação interna e período eleitoral.

Neste guia:

- As regras do jogo: o que a lei permite e proíbe
- Estratégia: o que comunicar, a quem e por qual canal
- Redes sociais e conteúdo institucional
- Imprensa, porta-voz e coletivas
- Crise, reputação e desinformação
- Linguagem simples e prestação de contas
- Comunicação interna e da mudança
- Comunicação de políticas públicas
- Período eleitoral: condutas vedadas
- Como medir os resultados
- Câmara Municipal: comunicar o Legislativo
- Erros comuns

As regras do jogo: o que a lei permite e proíbe

Toda comunicação oficial parte de uma regra da Constituição: a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deve ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, e dela não podem constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores (art. 37, §1º). Na prática, isso afeta o slogan da gestão, o uso do nome do prefeito em placas e peças, o retrato do vereador em material da Casa e o tom das redes sociais.

Há dois outros pilares. O primeiro é a transparência: a Lei de Acesso à Informação estabelece que é dever do Estado garantir o acesso à informação de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão (art. 5º) e que os órgãos devem divulgar, independentemente de requerimento, informações de interesse coletivo, como estrutura, competências, repasses e despesas (art. 8º). O segundo é o atendimento: a Lei 13.460/2017 obriga os órgãos a divulgar a Carta de Serviços ao Usuário (art. 7º). Comunicar bem inclui manter essas informações atuais e fáceis de achar.

Se a publicidade institucional ultrapassa o limite da informação e vira promoção, o risco não é só reputacional. A Lei 9.504/1997 considera abuso de autoridade, para os fins da Lei Complementar 64/1990, a infringência do §1º do art. 37 da Constituição, e o responsável, se candidato, fica sujeito ao cancelamento do registro ou do diploma (art. 74). Por isso a auditoria de conformidade em publicidade institucional (art. 37 da CF) é um serviço preventivo: revisa campanhas, peças, slogans e perfis oficiais antes que alguém os conteste.

Estratégia: o que comunicar, a quem e por qual canal

Muitas prefeituras comunicam o que fazem, mas não o que o cidadão precisa saber. Um plano simples de comunicação responde a seis perguntas: quem é o público (moradores, servidores, imprensa, fornecedores), qual é a mensagem prioritária do trimestre, qual canal alcança cada público, quem aprova o conteúdo, qual é o calendário e como medir o resultado. O conteúdo de maior utilidade costuma ser o mais comum: horários, documentos exigidos, prazos, obras que afetam o trânsito, campanhas de saúde, datas de pagamento e canais de atendimento.

Um bom critério para escolher pauta é a pergunta "o que muda na vida de quem

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

lê?". Informar que um secretário esteve em uma reunião tem pouco valor; informar que a fila de determinado serviço caiu ou que o horário do posto mudou tem muito. Esse critério também ajuda a manter o conteúdo dentro do limite constitucional, porque desloca o foco da autoridade para o serviço.

Redes sociais e conteúdo institucional

As redes sociais são hoje o principal canal de contato direto com o munícipe, e também a principal fonte de crise. Cada perfil precisa de regras: quem posta, quem responde, em que prazo, o que não se publica (dado pessoal, imagem de menor, conteúdo partidário) e como se trata comentário ofensivo ou pergunta que exige resposta formal.

- Gestão de redes sociais institucionais de prefeituras: calendário editorial com serviços, programas e orientações, linguagem acessível e resposta organizada ao cidadão.
- Gestão de redes sociais da Câmara Municipal: informação legislativa e envolvimento cívico, com foco em explicar o que se vota e por quê.
- Cortes estratégicos de sessões legislativas: vídeos curtos com as principais votações e deliberações da Casa, que transformam sessões longas em conteúdo que o cidadão realmente assiste.
- Jornal, boletim e conteúdo jornalístico institucional: matérias, boletins, podcasts e vídeos com padrão jornalístico e regularidade.

Todo conteúdo que mostra pessoas, atendimento ou dados de cidadãos precisa respeitar a LGPD, que exige finalidade pública e informação clara sobre o tratamento de dados (art. 23). Em caso de dúvida, não publique imagem identificável sem base legal ou autorização.

Imprensa, porta-voz e coletivas

O gestor público é procurado pela imprensa o ano inteiro, não só em crise. Quem não tem rotina de relacionamento fica sem espaço para explicar uma decisão e dá margem a que outras vozes preencham o vazio.

Assessoria de imprensa

A assessoria de imprensa governamental mantém o relacionamento com jornais, emissoras de rádio e canais digitais, elabora comunicados e gere pautas. O trabalho começa por conhecer os veículos da região e entender o que cada um considera notícia.

Preparação do gestor

Quem fala em nome do órgão precisa estar treinado. O media training para prefeitos, secretários e vereadores envolve treino prático de postura, discurso e posicionamento para entrevistas, coletivas e situações de crise. A preparação para coletivas e porta-voz institucional vai além: simula a coletiva, define quem fala sobre cada assunto e prepara respostas às perguntas difíceis. Na Escola de Governo, há cursos sobre o tema, como Media Training para Prefeitos e Secretários.

Três regras ajudam em qualquer entrevista: ter uma mensagem central de uma frase; responder primeiro ao que foi perguntado e só depois ao que se quer dizer; e nunca afirmar o que não se sabe, preferindo "vamos apurar e retornar até tal horário". Quem cumpre o prazo que prometeu ganha credibilidade.

Crise, reputação e desinformação

Crise de comunicação é qualquer situação que ameaça a imagem ou o funcionamento do órgão e exige resposta pública: acidente, falha de serviço, denúncia, decisão polêmica, vazamento. O que separa uma crise administrável de uma crise grande, quase sempre, é o tempo de resposta e a coerência das informações.

Protocolo de crise

A assessoria de comunicação em situações de crise prepara protocolos rápidos de contenção de danos, resposta institucional e posicionamento público. Um protocolo mínimo define: quem decide, quem fala, onde se publica a primeira nota, em quanto tempo e como se atualiza. Na Escola de Governo, há também o curso Gestão de Crises de Imagem na Administração Pública.

Monitoramento e reputação

Não se gerencia o que não se vê. O monitoramento de mídia e a gestão de reputação acompanham diariamente o que é publicado sobre a administração e analisam riscos e oportunidades. O monitoramento permite descobrir uma crise em formação antes que ela chegue ao grupo de WhatsApp da cidade.

Desinformação

Boatos sobre falta de remédio, fechamento de escola, golpes em nome da prefeitura e supostas decisões do gestor circulam mais rápido do que qualquer nota oficial. O enfrentamento da desinformação estabelece um protocolo de checagem, esclarecimento e resposta rápida a boatos. Em geral, funciona melhor responder com informação objetiva e a fonte do dado, no mesmo canal em que o boato circula, do que negar em tom defensivo ou ignorar. A exceção são os boatos que configuram crime, caso em que a assessoria jurídica deve ser acionada.

Linguagem simples e prestação de contas

Documento que o cidadão não entende é, na prática, documento que não foi publicado. A Lei 15.263/2025 instituiu a Política Nacional de Linguagem Simples para a administração direta e indireta de todos os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Ela define linguagem simples como conjunto de técnicas para transmitir informações de modo claro e objetivo, de forma que o cidadão encontre, entenda e use a informação com facilidade, e lista técnicas como ordem direta, frases curtas, uma ideia por parágrafo, palavras comuns, explicação de termos técnicos, siglas precedidas do nome completo, listas e tabelas, informação mais importante primeiro, voz ativa e teste da mensagem com o público (art. 5º). A lei não fixa prazo para os municípios e deixa a cada Poder de cada ente a definição de diretrizes complementares (art. 8º).

Duas frentes de trabalho aplicam isso. A consultoria em linguagem simples no setor público adapta textos normativos, despachos e informativos para uma leitura acessível, sem perder a precisão jurídica. O relatório de gestão em linguagem cidadã transforma o balanço anual em reportagem, revista ou vídeo, com informação clara sobre o que foi feito e como os recursos foram aplicados. O teste prático é simples: peça a alguém de fora do setor para ler o texto e explicar com as próprias palavras o que entendeu.

Comunicação interna e da mudança

Servidor é o primeiro canal de comunicação do órgão: o que ele diz na

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

rua, no balcão e nas redes é percebido como posição oficial. Quando há reforma administrativa, novo sistema ou mudança de rotina e o servidor só fica sabendo pelos corredores, cresce a resistência e o boato. A comunicação interna e da mudança leva informação clara aos servidores durante reformas, novos sistemas e mudanças de rotina: o que muda, por quê, quando, quem esclarece dúvidas. Uma regra de ouro é que o servidor deve saber de qualquer mudança importante antes do público externo.

Comunicação de políticas públicas

Programa que o cidadão não conhece não alcança quem precisa dele. A comunicação de políticas públicas e campanhas educativas traduz serviços, programas e direitos em mensagens de caráter educativo, informativo e de orientação social, exatamente o que a Constituição autoriza. Uma campanha eficaz define o comportamento esperado (vacinar, matricular, agendar, pagar), o público, o canal e a medida de resultado, e evita colocar o nome ou a imagem de autoridade no centro.

Período eleitoral: condutas vedadas

O período eleitoral muda o que a comunicação oficial pode fazer. A Lei 9.504/1997 proíbe aos agentes públicos, servidores ou não, condutas tendentes a afetar a igualdade de oportunidades entre candidatos (art. 73). Em relação à comunicação, destacam-se:

- Nos três meses que antecedem o pleito, autorizar publicidade institucional dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos, salvo grave e urgente necessidade pública reconhecida pela Justiça Eleitoral, e com exceção da propaganda de produtos e serviços que tenham concorrência no mercado (art. 73, VI, b).
- Nesse mesmo período, fazer pronunciamento em cadeia de rádio e televisão fora do horário eleitoral gratuito, salvo matéria urgente, relevante e característica das funções de governo, a critério da Justiça Eleitoral (art. 73, VI, c).
- No primeiro semestre do ano da eleição, empenhar despesas com publicidade dos órgãos públicos acima de seis vezes a média mensal dos valores empenhados e não cancelados nos três últimos anos que antecedem o pleito (art. 73, VII).
- As vedações do inciso VI, alíneas b e c, aplicam-se apenas aos agentes públicos das esferas administrativas cujos cargos estejam em disputa na eleição (art. 73, §3º).

O descumprimento acarreta a suspensão imediata da conduta vedada e multa, e o candidato beneficiado pode sofrer cassação do registro ou do diploma (art. 73, §§4º e 5º). Como cada município tem calendário, mídias e rotinas próprias, o ideal é planejar o período eleitoral com antecedência: definir o que sai do ar, o que permanece como serviço de utilidade pública e quem autoriza cada publicação. O serviço de conduta vedada e comunicação em período eleitoral orienta o que pode e o que não pode ser publicado, divulgado e promovido antes e durante as eleições. Datas exatas do calendário devem ser conferidas no calendário eleitoral do Tribunal Superior Eleitoral.

Como medir se a comunicação está funcionando

Curtidas contam pouco. Indicadores mais úteis para um órgão público são os que mostram se a informação chegou e se mudou o comportamento. Alguns exemplos: alcance das publicações sobre serviços e campanhas; quantidade de perguntas repetidas no atendimento (se cai depois de uma campanha, a informação foi entendida); tempo de resposta aos comentários e mensagens; menções na imprensa e seu tom; número de boatos identificados e o tempo até a resposta oficial; satisfação dos usuários, que a Lei 13.460 manda avaliar ao menos anualmente por pesquisa; e o cumprimento da transparência ativa, com as informações do art. 8º da LAI atualizadas.

Defina de três a cinco indicadores no início do ano, registre o ponto de partida e revise a cada trimestre. A medição também protege o gestor: mostra, com dados, que a verba de comunicação foi usada para informar o cidadão, e não para fins promocionais.

Acessibilidade e inclusão

Comunicação pública precisa alcançar todos. A Lei 15.263/2025 inclui entre seus objetivos facilitar a compreensão da comunicação pública por pessoas com deficiência e, entre as técnicas, o uso de linguagem acessível a elas, nos termos do Estatuto da Pessoa com Deficiência. Na rotina, isso significa legendas e descrição de imagens em vídeos e postagens, contraste de cores adequado, textos curtos e canais de atendimento que não dependam de uma única via. Vale lembrar que parte da população não usa redes sociais: avisos em murais, rádio local e atendimento presencial continuam sendo canais legítimos, e a Carta de Serviços deve estar disponível em mais de um formato.

Câmara Municipal: comunicar o Legislativo

A Câmara tem um desafio específico: o trabalho legislativo é longo, técnico e pouco acessível, e o vereador precisa se comunicar sem usar a estrutura da Casa para promoção pessoal. A comunicação institucional da Câmara deve falar do Legislativo como instituição: pauta, votações, audiências, prestação de contas e canais de participação. Os cortes das sessões, os informativos sobre projetos e a transmissão acessível das reuniões aproximam o cidadão sem violar o limite do art. 37, §1º. O curso Comunicação Parlamentar e Legislação Municipal trata desse equilíbrio na formação de vereadores e assessores.

Erros comuns

- Usar o nome, a foto ou o slogan pessoal do gestor em peça institucional.
- Publicar o que a gestão fez e não o que o cidadão precisa saber para usar o serviço.
- Deixar o perfil oficial sem regras, sem calendário e sem responsável por responder.
- Esperar a crise para escolher o porta-voz.
- Negar boato em tom defensivo, sem dado nem fonte.
- Escrever documentos oficiais em linguagem que só o jurídico entende.
- Informar os servidores por último sobre mudanças que os afetam.
- Descobrir a conduta vedada depois de publicar a peça.

Checklist final

- A publicidade institucional foi revisada contra o art. 37, §1º, da Constituição.

- Existe plano de comunicação com público, mensagem, canal e responsável.
- Os perfis oficiais têm regras de postagem e de resposta, com prazo.
- O gestor e os secretários já passaram por treino para entrevistas.
- Há protocolo escrito de crise e de resposta a boatos.
- Os textos dirigidos ao cidadão foram revisados em linguagem simples.
- O calendário eleitoral foi conferido e o que sai do ar já está definido.

Fontes:

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 9.504/1997 (Lei das Eleições) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 13.460/2017 (direitos do usuário de serviços públicos) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 13.709/2018 (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 15.263/2025 (Política Nacional de Linguagem Simples) — Planalto (planalto.gov.br)

GUIAS PRÁTICOS

Escola de governo municipal: guia completo de capacitação

Guia sobre capacitação de servidores, secretários e vereadores: o que a Lei 14.133/2021 e outras normas exigem, como montar o plano de formação do órgão e quais trilhas da Escola de Governo da Evoluta cobrem cada função.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 11 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Escola de governo é o nome dado a quem organiza a capacitação contínua de quem trabalha na administração pública. Em um município, ela pode ser um setor da prefeitura, um convênio com uma instituição, um consórcio de municípios ou um programa contratado. O ponto comum é o objetivo: fazer com que o servidor, o secretário e o vereador saibam aplicar as regras do cargo que ocupam. Este guia mostra por que a capacitação virou exigência de lei em várias áreas, como montar um plano de formação do seu órgão e quais trilhas de curso a Evoluta oferece na Escola de Governo, de licitações a inteligência artificial.

Neste guia:

- Por que capacitar: o que a lei já exige
- Como montar o plano de capacitação do órgão
- Trilha de licitações e contratos
- Trilha do Legislativo e do orçamento
- Trilha de pessoas, carreiras e folha
- Trilha de tributos e arrecadação
- Trilha de terceiro setor e transferências
- Trilha de liderança, políticas públicas e integridade
- Trilha de comunicação e atendimento
- Trilha de inteligência artificial e inovação
- Trilha de Lean, processos e projetos
- Formatos, certificação e programas in company
- Como saber se a capacitação funcionou
- Erros comuns

Por que capacitar: o que a lei já exige

Em muitos temas, formação deixou de ser boa prática e virou requisito. O exemplo mais claro é a Lei 14.133/2021, a Lei de Licitações e Contratos.

- O art. 7º manda a autoridade máxima promover a gestão por competências e designar, para as funções essenciais à execução da lei, agentes que sejam preferencialmente servidores efetivos, tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional de escola de governo criada e mantida pelo poder público, e não tenham conflito de interesse com licitantes ou contratados. Exige também a segregação de funções. Municípios com até 20 mil habitantes têm até abril de 2027 para cumprir esses requisitos e os do caput do art. 8º (art. 176, I).
- O art. 8º determina que a licitação seja conduzida por agente de contratação, escolhido entre servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes, que responde individualmente pelos atos que praticar, salvo quando induzido a erro pela equipe de apoio.
- O art. 117 prevê que a execução do contrato seja acompanhada por fiscais especialmente designados conforme os requisitos do art. 7º.
- O art. 173 incumbe os tribunais de contas de promover, por meio de suas escolas de contas, eventos de capacitação para os servidores designados nessas funções, incluindo cursos presenciais e a distância, redes de aprendizagem, seminários e congressos.

Em outras áreas a lei não fala em "curso obrigatório", mas cria deveres que só se cumprem com conhecimento. A LGPD exige que o controlador indique um encarregado pelo tratamento de dados pessoais (art. 41). A Lei 13.019/2014 trata de comissões de seleção e de monitoramento e avaliação das parcerias com organizações da sociedade civil. A Lei 15.263/2025 instituiu a Política Nacional de Linguagem Simples para a administração direta e indireta de todos os Poderes e entes, inclusive Municípios, e pede técnicas como frases curtas, palavras de uso comum e teste da mensagem com o público. Quem redige ofício, edital e site precisa aprender a fazer isso.

Há ainda o argumento da responsabilidade. Quando o servidor designado não tem preparo e o ato dá errado, o questionamento recai sobre ele e sobre quem o designou. Capacitação documentada é, portanto, também um instrumento de proteção da autoridade.

Como montar o plano de capacitação do órgão

Um plano simples, em cinco passos, resolve a maior parte do problema.

1. **Mapear funções críticas:** agentes de contratação, pregoeiros, fiscais e

gestores de contratos, membros de comissões, ordenadores de despesa, controladores internos, encarregado de dados, ouvidor, assessores legislativos.
2. **Verificar o que cada um já tem:** cursos feitos, tempo na função, certificados, e o que a lei local exige.
3. **Definir prioridades por risco:** licitação e contratos, pessoal e folha e parcerias costumam concentrar os maiores riscos jurídicos e financeiros.
4. **Escolher o formato:** aula ao vivo, curso a distância, turma in company, programa conjunto para vários municípios.
5. **Registrar e avaliar:** lista de presença, certificado, aplicação prática e revisão anual do plano.

Uma dica de ordem: comece pelas funções em que o erro é caro e é percebido pelo tribunal de contas. Em seguida, atenda quem lida com o cidadão, porque é ali que a imagem do órgão se forma.

Trilha de licitações e contratos

É a trilha com maior base legal, porque a Lei 14.133 liga competência a função. Ela cobre a fase interna, a escolha da forma de contratar e a gestão do contrato depois da assinatura.

- Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Termo de Referência (TR): a fase preparatória é caracterizada pelo planejamento, que parte da descrição da necessidade em estudo técnico preliminar (art. 18).
- Fase Interna da Licitação na Lei 14.133/2021.
- Pesquisa de Preços nas Contratações Públicas: o valor estimado deve ser compatível com os preços de mercado, com parâmetros definidos no art. 23.
- Formação de Pregoeiros e Agentes de Contratação.
- Capacitação em Sistema de Registro de Preços (SRP).
- Contratação Direta: Dispensa e Inexigibilidade: o processo de contratação direta deve ser instruído com os documentos listados no art. 72.
- Capacitação para Fiscais e Gestores de Contratos.
- Gestão de Contratos: Aditivos, Prorrogações e Reequilíbrio: o art. 124 lista os casos em que o contrato pode ser alterado.
- Recursos, Impugnações e Sanções em Licitações: o art. 156 prevê advertência, multa, impedimento de licitar e contratar e declaração de inidoneidade.
- Licitações para Empresas Fornecedoras do Governo: o mesmo conhecimento, visto do lado de quem vende.

Um plano mínimo de licitações pode começar pelos ETPs, pesquisa de preços e fiscalização, que são as etapas mais cobradas por controle interno e tribunais de contas.

Trilha do Legislativo e do orçamento

A Câmara Municipal precisa de formação para o vereador, o assessor e o servidor da secretaria. Os cursos desta trilha cuidam do ciclo completo do mandato, do orçamento ao texto da lei.

- Fundamentos da Vereança: Mandato Eficiente
- Processo e Técnica Legislativa
- Orçamento Público para Vereadores e Assessores
- Emendas Impositivas para Servidores e Vereadores
- Revisão da Lei Orgânica e do Regimento Interno
- Comunicação Parlamentar e Legislação Municipal

Trilha de pessoas, carreiras e folha

Pessoal é a maior despesa da maioria dos municípios, e erros aqui têm efeito duradouro. Os cursos abordam desde o estatuto até a apuração disciplinar. Para os limites fiscais, vale lembrar que a LRF fixa para os municípios o teto de 60% da receita corrente líquida com despesa de pessoal (art. 19, III), repartido entre 6% para o Legislativo e 54% para o Executivo (art. 20, III), conforme a LC 101/2000.

Estrutura, carreira e quadro

- Estatuto dos Servidores e Reforma Administrativa Municipal
- Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR)
- Plano de Carreira e Estatuto do Magistério
- Cargos em Comissão e Funções de Confiança: o art. 37, V, da Constituição reserva esses cargos às atribuições de direção, chefia e assessoramento.
- Concurso Público: do Quadro de Pessoal ao Edital
- Dimensionamento de Pessoal e Reestruturação do Quadro
- Descrição de Cargos e Perfil de Competências

Folha, desempenho e finanças de pessoal

- Folha de Pagamento e Direitos do Servidor
- Descongelamento da Carreira (LC 173/LC 226): a LC 226/2026 permite que lei do ente autorize pagamentos retroativos de adicionais do período de 28/05/2020 a 31/12/2021, respeitada a disponibilidade orçamentária.
- Impacto Orçamentário-Financeiro e Gastos com Pessoal (LRF)
- Avaliação de Desempenho na Prática
- Estágio Probatório e Avaliação Especial de Desempenho

Disciplina e ambiente de trabalho

- Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar (PAD)
- Formação de Comissões de Sindicância e PAD
- Prevenção e Apuração de Assédio no Serviço Público
- Comunicação Não Violenta e Gestão de Pessoas no Setor Público

Trilha de tributos e arrecadação

A LRF considera requisito essencial da responsabilidade fiscal a instituição, a previsão e a efetiva arrecadação de todos os tributos da competência do ente (art. 11). A reforma tributária soma um desafio: a Emenda Constitucional 132/2023 criou o IBS, de competência compartilhada entre estados, Distrito Federal e municípios, e prevê a extinção do ISS e do ICMS a partir de 2033, conforme o art. 129 do ADCT na Constituição.

- Código Tributário Municipal: Atualização e Modernização
- Planta Genérica de Valores (PGV) e IPTU
- Reforma Tributária e seus Impactos nos Municípios
- Dívida Ativa, Cobrança e Dação em Pagamento

Trilha de terceiro setor e transferências

A Lei 13.019/2014 estabelece o regime jurídico das parcerias com organizações da sociedade civil: o termo de colaboração é usado quando o plano de trabalho é proposto pela administração (art. 16) e o

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

termo de fomento, quando é proposto pela organização (art. 17), em regra após chamamento público. A administração deve monitorar e avaliar a parceria e emitir relatório técnico de monitoramento e avaliação, homologado por uma comissão (arts. 58 e 59). Para transferências da União, o Decreto 11.531/2023 trata de convênios e contratos de repasse, e não se aplica aos instrumentos da Lei 13.019.

- Gestão de Parcerias com o Terceiro Setor (Lei 13.019/2014)
- Prestação de Contas de Parcerias com OSCs
- Convênios, Emendas e Transferegov
- Contratualização com Organizações Sociais

Trilha de liderança, políticas públicas e integridade

Esta trilha atende secretários, diretores e equipes de planejamento. Trata de decidir, planejar e responder pelas decisões.

- Liderança e Gestão Estratégica no Setor Público
- Liderança Adaptativa na Gestão Pública
- Planejamento de Políticas Públicas
- PPA: do Plano de Governo às Fichas do Orçamento
- Produtividade do Servidor Público
- Governança, Compliance e Integridade: a Lei 14.133 organiza o controle das contratações em três linhas de defesa e atribui à alta administração a implementação da gestão de riscos (art. 169).
- Responsabilidade do Gestor Público

Trilha de comunicação e atendimento

A comunicação pública tem limites legais próprios: a publicidade dos órgãos públicos deve ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, sem nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal (art. 37, §1º, da Constituição). A Lei 13.460/2017 exige Carta de Serviços e ouvidoria funcional, e a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) impõe a divulgação proativa de informações de interesse coletivo (art. 8º).

- Media Training para Prefeitos e Secretários
- Gestão de Crises de Imagem na Administração Pública
- Da Prefeitura às Manchetes
- Comunicação Institucional e Redes Sociais no Setor Público
- Oratória para Agentes Políticos e Servidores
- Atendimento Humanizado ao Munícipe
- Ouvidoria e Lei de Acesso à Informação (LAI)

Trilha de inteligência artificial e inovação

A inteligência artificial já aparece no cotidiano de gabinetes, procuradorias, almoxarifados e escolas, com oportunidades e riscos. A formação precisa cobrir o que a ferramenta faz bem, o que não deve ser delegado a ela e como proteger dados pessoais. A LGPD garante ao titular o direito de pedir revisão de decisões tomadas unicamente com base em tratamento automatizado que afetem seus interesses (art. 20). No Congresso, o PL 2338/2023, sobre o desenvolvimento e o uso ético e responsável da inteligência artificial, tramita na Câmara dos Deputados, em comissão especial, e a página do projeto indicava, em setembro de 2026, que ele aguardava o parecer do relator. Enquanto não há lei, valem a LGPD, a LAI e as regras próprias do órgão.

Fundamentos

- Inteligência Artificial para a Administração Pública
- LGPD no Setor Público
- GovTech e Automação na Gestão Pública
- Inteligência Artificial para Advogados: Uma Banca Inteira, um Advogado Só
- Inteligência Artificial para Procuradorias e Setores Jurídicos

Por função

- IA para Agentes de Contratação e Pregoeiros
- IA para o Planejamento das Contratações: ETP, TR e Pesquisa de Preços
- IA para Controladores Internos
- IA para Contadores Públicos e Tesouraria
- IA para Recursos Humanos e Folha de Pagamento
- IA para a Administração Tributária Municipal
- IA para Professores e Gestores Escolares da Rede Pública
- IA para a Saúde e a Gestão da Saúde
- IA para a Assistência Social: CRAS, CREAS e Cadastro Único
- IA para o Atendimento ao Cidadão e a Ouvidoria
- IA para a Comunicação Institucional do Setor Público
- IA para Vereadores e Assessores Legislativos
- IA para Servidores de Câmaras: Processo Legislativo e Redação de Normas
- IA para o Gabinete do Prefeito e o Secretariado
- IA para Obras, Engenharia e Fiscalização de Contratos

Trilha de Lean, processos e projetos

Esta trilha forma equipes para melhorar o serviço sem depender sempre de consultoria.

- Lean Government: Governo Enxuto
- Jornada Lean para Prefeituras
- Formação de Facilitadores Lean (Green Belt Público)
- Mapeamento de Processos e Redesenho (do Organograma ao Fluxograma)
- Redução de Prazos e Filas no Atendimento
- Solução de Problemas: 5 Porquês, Ishikawa e PDCA
- Kaizen no Setor Público: Eventos de Melhoria
- Reforma Administrativa: Como Superar a Resistência
- Gestão de Projetos e Escritório de Projetos Municipal
- Planejamento de Metas e Painéis de Resultados (OKR)
- Nudge no Serviço Público e no Legislativo

Formatos, certificação e programas in company

O mesmo conteúdo pode ser entregue em formatos diferentes. Para turmas fechadas no órgão, ou para programas conjuntos de consórcios de municípios, veja Capacitações In-Company e Programas para Consórcios. Para conferir a autenticidade de um certificado emitido, existe o Sistema Público de Verificação de Certificados. Guarde sempre o certificado e o conteúdo programático, porque eles comprovam a qualificação do servidor perante o controle.

Como saber se a capacitação

funcionou

Presença e certificado provam que o curso aconteceu, não que algo mudou. Três medidas simples mostram o efeito. A primeira é a qualidade dos documentos produzidos: os estudos técnicos preliminares e os termos de referência passaram a voltar menos do jurídico ou do controle interno com pendências? A segunda é o tempo de ciclo: o processo de compra, a apuração disciplinar ou a prestação de contas ficaram mais curtos? A terceira é o número de achados e de recomendações dos órgãos de controle sobre o tema capacitado, ao longo dos exercícios seguintes. Registre esses números antes do curso e revise seis meses depois. Se não houve mudança, o problema pode estar no fluxo, na falta de modelo ou na ausência de apoio da chefia, e nesse caso a solução passa por padronizar rotinas e revisar o processo, além de treinar pessoas. Uma boa escola de governo, portanto, não termina na sala de aula: acompanha a aplicação, oferece modelos e atualiza o conteúdo quando a norma muda.

Erros comuns

- Designar agente de contratação ou fiscal sem verificar os requisitos do art. 7º da Lei 14.133.
- Capacitar apenas uma pessoa e concentrar nela todo o conhecimento da função.
- Tratar curso como evento isolado, sem aplicação prática na rotina do setor.
- Não guardar certificados nem registrar a capacitação no prontuário do servidor.
- Usar ferramentas de inteligência artificial com dados pessoais sem regra interna e sem observar a LGPD.
- Deixar as funções em que o erro é mais caro (contratos, folha, parcerias) para o fim do plano.

Checklist final

- As funções críticas do órgão estão mapeadas, com o servidor responsável por cada uma.
- Os requisitos do art. 7º da Lei 14.133 foram verificados para agentes, comissões e fiscais.
- Existe plano anual de capacitação com prioridades por risco.
- Os certificados e os conteúdos estão arquivados.
- Há regra interna para uso de inteligência artificial e proteção de dados.
- O encarregado de dados está indicado e divulgado.

Fontes:
Lei 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 13.709/2018 (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 13.019/2014 (parcerias com organizações da sociedade civil) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 15.263/2025 (Política Nacional de Linguagem Simples) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei Complementar 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) — Planalto (planalto.gov.br)
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) — Planalto (planalto.gov.br)
Decreto 11.531/2023 (convênios e contratos de repasse da União) — Planalto (planalto.gov.br)
PL 2338/2023 - ficha de tramitação — Câmara dos Deputados (camara.leg.br)

GOVTECH E IA

AI Act europeu: novos prazos para sistemas de alto risco

A União Europeia adiou as regras para sistemas de IA de alto risco: dezembro de 2027 para os sistemas listados no Anexo III e agosto de 2028 para os embutidos em produtos regulados. A mudança foi publicada em 24 de…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 12 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

O **AI Act europeu**, primeira grande lei de inteligência artificial do mundo, ganhou novos prazos. Uma alteração conhecida como "AI Omnibus" foi publicada no Jornal Oficial da União Europeia em **24 de julho de 2026** e empurrou para frente as obrigações dos sistemas de alto risco. Para quem administra uma prefeitura ou uma câmara no Brasil, a notícia importa por dois motivos: mostra como a regulação de IA se ajusta na prática e antecipa o tipo de exigência que pode chegar aqui.

O que mudou nos prazos

O acordo político entre Conselho e Parlamento europeus saiu em 7 de maio de 2026, e o Parlamento votou o texto em 16 de junho, segundo análise do escritório Sidley. Pelo calendário resumido pelo Future of Privacy Forum (FPF), os principais marcos agora são estes:

- **2 de agosto de 2026:** o AI Act passa a valer de forma geral, incluindo o artigo 50, sobre transparência, com exceção do item 2 desse artigo, adiado para 2 de dezembro de 2026.
- **2 de dezembro de 2026:** entra em vigor uma nova proibição, a de sistemas de IA que geram material de abuso sexual infantil e imagens íntimas sem consentimento.
- **2 de dezembro de 2027:** começam a valer os requisitos de alto risco para os sistemas listados no Anexo III da lei (por exemplo, usos em emprego e seleção de pessoas).
- **2 de agosto de 2028:** o mesmo para sistemas de alto risco embutidos em produtos regulados, como dispositivos médicos (Anexo I).

Antes da mudança, parte dessas obrigações valeria já em agosto de 2026. A justificativa do adiamento, segundo as análises consultadas, é dar tempo para que padrões técnicos e orientações estejam prontos.

O que isso tem a ver com o setor público

O AI Act trata de forma específica quem usa IA em nome do Estado. O artigo 27 prevê que órgãos de direito público, e empresas que prestam serviços públicos, façam uma **avaliação de impacto sobre direitos fundamentais** antes de colocar em uso certos sistemas de alto risco. A avaliação descreve para que o sistema será

usado, quem pode ser afetado, quais riscos existem, como será a supervisão humana e que canais de reclamação haverá. O texto também prevê que ela complemente a avaliação de impacto à proteção de dados, quando houver.

Há ainda uma mudança sobre capacitação: segundo a análise do Sidley, a obrigação de "letramento em IA" deixou de ser um dever direto de quem fornece e de quem usa o sistema e passou a ser uma tarefa de apoio e estímulo por parte da Comissão Europeia e dos Estados-membros.

Lições para o Brasil

O Brasil ainda não tem lei geral de IA. O PL 2338/2023, aprovado no Senado em dezembro de 2024, segue em análise na Câmara e adota, de acordo com reportagem do Aos Fatos, um modelo de regulação baseado em riscos inspirado no europeu. Enquanto o Congresso não decide, o gestor pode usar a lógica do AI Act como roteiro de boas práticas, sem esperar a lei.

Como aplicar no seu município

1. **Faça um inventário.** Liste onde já há IA ou automação na prefeitura: chatbots, triagem de processos, análise de editais, ferramentas de redação.
2. **Classifique pelo impacto.** Separe o que apenas apoia o servidor do que influencia decisões que afetam o cidadão (benefícios, multas, matrículas, saúde).
3. **Garanta supervisão humana.** Toda decisão que afeta direitos precisa de um servidor responsável que possa revisar e corrigir.
4. **Documente e informe.** Registre finalidade, base de dados e limites de cada ferramenta e publique um resumo no portal.
5. **Capacite as equipes.** Sem treinamento, regras de uso viram letra morta.

Fontes:
EU Lawmakers Reach Provisional Agreement to Delay Key EU AI Act Obligations — Sidley Data Matters (datamatters.sidley.com)
The AI Act Implementation Timeline: What Changes Under the AI Omnibus? — Future of Privacy Forum (fpf.org)
AI Act, Article 27: Fundamental rights impact assessment for high-risk AI systems — AI Act Explorer (Future of Life Institute) (artificialintelligenceact.eu)
Aprovada no Senado, regulação de IA deve sofrer resistência na Câmara — Aos Fatos (aosfatos.org)

VENDER PARA O GOVERNO

Reequilíbrio, reajuste e repactuação: o que o fornecedor pode pedir

Reajuste, repactuação e reequilíbrio têm fundamentos diferentes na Lei 14.133/2021. O reequilíbrio exige fato posterior à proposta, nexo causal, impacto demonstrado e respeito à matriz de riscos. Pedido bem instruído e feito durante a vigência aumenta as chances.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 13 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Quando custos sobem durante um contrato público, o fornecedor pergunta o que pode pedir. A Lei 14.133/2021 tem três caminhos diferentes, e confundi-los é a causa de muito pedido negado. Este texto explica o **reequilíbrio econômico-financeiro** e o diferencia do reajuste e da repactuação.

Reajuste: previsível e previsto no edital

O art. 25, §7º, obriga o edital a prever índice de reajustamento de preço, com data-base vinculada à data do orçamento estimado, podendo haver índices específicos ou setoriais. O art. 92 exige que o contrato traga os critérios, a data-base e a periodicidade do reajuste. Ou seja, reajuste lida com variação previsível e já pactuada.

O mesmo art. 25 trata, no §8º, dos serviços contínuos, em que o critério muda conforme haja ou não dedicação exclusiva ou predominância de mão de obra, hipótese em que entra a repactuação, que depende de demonstração analítica dos custos. Confira o edital e o contrato para saber qual regra vale no seu caso.

Reequilíbrio: fatos extraordinários

O art. 124, II, "d", permite alterar o contrato, por acordo, para restabelecer o equilíbrio inicial em caso de força maior, caso fortuito, fato do príncipe ou fatos imprevisíveis, ou previsíveis de consequências incalculáveis, que inviabilizem a execução tal como pactuada, respeitada a repartição objetiva de riscos do contrato. O art. 134 acrescenta que os preços são alterados se, depois da proposta, houver criação, alteração ou extinção de tributos ou encargos legais, ou nova disposição legal, com repercussão comprovada.

O Tribunal de Contas da União, em seu portal de orientação, resume os requisitos: o fato deve ser posterior à apresentação da proposta, deve ser observada a matriz de riscos, e eventos alocados ao contratado não geram reequilíbrio, salvo alterações unilaterais da Administração ou variação de tributos por lei posterior.

O que a jurisprudência do TCU pede que você demonstre

- Elevação dos encargos por evento posterior à proposta, com nexo causal e imprevisibilidade;
- Impacto acentuado, com quantificação dos efeitos sobre o equilíbrio global do contrato;
- Análise do conjunto dos custos, não de um insumo isolado;
- Variações de mercado, câmbio ou índices e notas fiscais de fornecedores, sozinhas, não bastam;
- Preço inexequível ofertado desde o início não justifica reequilíbrio.

Prazos e cuidados

A própria lei exige que o pedido de reequilíbrio seja feito durante a vigência do contrato e antes de eventual prorrogação (art. 131, parágrafo único). O TCU orienta que o gestor registre nos autos a análise e decida expressamente, em regra em um mês, prorrogável por

igual período (art. 123). O contrato deve indicar o prazo de resposta a pedidos de repactuação e de reequilíbrio (art. 92, X e XI).

Como aplicar na sua empresa

1. Releia a matriz de riscos e as cláusulas de reajuste antes de qualquer pedido.
2. Reúna as planilhas de custo da proposta e as atuais, mostrando o efeito no contrato inteiro.
3. Documente a data do fato e prove que ele é posterior à proposta.
4. Protocole o pedido formal, com cálculo e documentos, ainda na vigência.
5. Acompanhe o prazo de resposta e registre cada comunicação.

Cada contrato tem sua matriz de riscos e cada órgão, seu procedimento. Casos de valor relevante pedem análise jurídica e contábil.

Erros comuns nos pedidos de recomposição

- **Pedir reequilíbrio de risco que o contrato alocou ao contratado.** A matriz de riscos define o que cada parte assume; o TCU orienta que riscos do contratado não geram recomposição, com exceções legais.
- **Apresentar apenas notas fiscais de fornecedores.** Segundo o resumo do TCU, notas fiscais isoladas e variações de mercado, câmbio ou índices não bastam para demonstrar o desequilíbrio.
- **Olhar um insumo só.** A análise considera o conjunto dos custos e o equilíbrio global do contrato.
- **Pedir depois da prorrogação.** O TCU orienta que o pedido seja feito durante a vigência e antes da prorrogação.
- **Misturar reajuste com reequilíbrio.** São fundamentos diferentes: um aplica índice previsto, o outro trata de fato extraordinário.

Checklist do pedido

- Cláusulas de reajuste, repactuação e matriz de riscos identificadas;
- Fato gerador datado e posterior à proposta;
- Planilha de custos original e atualizada;
- Demonstração do impacto em todo o contrato;
- Pedido protocolado durante a vigência, com acompanhamento do prazo de resposta.

Fontes:
Reequilíbrio econômico-financeiro (recomposição ou revisão) — TCU, Licitações e Contratos (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)
Lei 14.133/2021 (texto compilado) — Planalto (planalto.gov.br)

GOVTECH E IA

X-Road da Estônia: como os sistemas do governo conversam

O X-Road é o software livre que permite a órgãos públicos e empresas da Estônia trocarem dados com segurança, sem uma base central única. Cada sistema continua com seu dono, e as trocas são assinadas, criptografadas e registradas. Uma dissertação…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 14 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Quando o cidadão precisa levar a mesma certidão a três balcões diferentes, o problema não é falta de sistema: é falta de conversa entre eles. A Estônia resolveu isso com o **X-Road**, software livre que funciona como uma "camada de troca" entre os sistemas do governo e também de empresas. É um dos casos mais citados de governo digital no mundo, e o Estado estoniano figura em 2º lugar no ranking de governo eletrônico da ONU de 2024.

O que é o X-Road

Segundo o e-Estonia, programa oficial de divulgação do governo do país, o X-Road é um software livre e um ecossistema que permite a troca de dados entre organizações públicas e privadas. Cada serviço digital tem seu próprio sistema, que usa o X-Road para falar com os demais. O site informa que todos os dados enviados são **assinados digitalmente e criptografados**, e que todos os dados recebidos são autenticados e registrados.

A manutenção do software hoje é do Instituto Nórdico de Soluções de Interoperabilidade (NIIS), com sede em Tallinn, criado por Estônia e Finlândia. Segundo o Observatório de Código Aberto da Comissão Europeia, cada ecossistema X-Road é uma instância independente, com regras próprias, e dois ecossistemas podem ser unidos por um recurso de federação (usado desde 2018 entre Estônia e Finlândia, de acordo com o e-Estonia).

Os números, com cautela

O e-Estonia informa 2,2 bilhões de transações por ano, mais de 3.800 serviços eletrônicos e 78 mil organizações como usuárias indiretas. O mesmo programa afirma que 100% dos serviços públicos estão disponíveis on-line e que o governo eletrônico economiza mais de 1.400 anos de trabalho por ano. São números de divulgação oficial, sem data e sem auditoria externa na página. A dissertação da Enap citada abaixo usa outros números (mais de 2 mil instituições conectadas e 99% dos serviços públicos digitais), o que mostra que as contagens variam conforme o critério.

Por que funciona

A dissertação "Estudo de caso do sistema X-Road da Estônia", de Wellington Luiz Barbosa (Enap, 2026), aponta três pilares:

- **Arquitetura descentralizada**, com protocolos abertos e alta capacidade de auditoria.
- **Governança com base legal:** a pesquisa cita a lei do X-Road, de 2002.
- **Investimento contínuo** em capacitação digital.

A conclusão do trabalho é que o Brasil não deve copiar o modelo de forma mecânica. O país tem federalismo em três níveis, população mais de 150 vezes maior e

sistemas legados acumulados por quase cinco décadas. A Infraestrutura Nacional de Dados brasileira foi criada pelo Decreto 12.198/2024.

Cuidados de LGPD

Trocar dados entre órgãos exige base legal e finalidade. A LGPD (Lei 13.709/2018, art. 26) diz que o uso compartilhado de dados pelo poder público deve atender a finalidades específicas de execução de políticas públicas e atribuição legal, respeitando os princípios do art. 6º, como finalidade, necessidade e segurança. Na prática, uma "camada de troca" não dispensa o órgão de justificar cada compartilhamento.

Como aplicar no seu município

1. **Mapeie as duplicidades:** que documentos o munícipe entrega mais de uma vez dentro da própria prefeitura?
2. **Liste os sistemas e seus donos** (tributos, saúde, educação, protocolo) e veja quais já têm forma de integração.
3. **Defina regras de compartilhamento** por escrito: quem pode pedir qual dado, para qual finalidade.
4. **Exija integração** nos novos contratos de software, em formato aberto e com registro de acessos.
5. **Comece pequeno:** integre dois sistemas em um serviço que o cidadão usa muito.

Fontes:
X-Road — e-Estonia (e-estonia.com)
e-Governance — e-Estonia (e-estonia.com)
X-Road data exchange layer — Open Source Observatory (Comissão Europeia) (interoperable-europe.ec.europa.eu)
Estudo de caso do sistema X-Road da Estônia: adaptação de modelo de convergência estratégica para o contexto da administração pública federal brasileira — Repositório da Enap (repositorio.enap.gov.br)
Denmark, Estonia and Singapore top the 2024 UN E-government ranking — Nações Unidas (un.org)

MODELOS E CHECKLISTS

Checklist da fase preparatória da contratação (art. 18, Lei 14.133)

Checklist com os itens que o art. 18 da Lei 14.133 manda cobrir na fase preparatória: ETP, termo de referência, condições de execução, orçamento, edital, minuta, riscos e motivação das exigências. Serve para conferir o processo antes de enviá-lo ao…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 15 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Use este checklist antes de encaminhar o processo de contratação ao jurídico e à autoridade competente. Ele segue a ordem do art. 18 da Lei 14.133/2021, que descreve a fase preparatória como planejamento e lista o que ela deve abranger. Imprima, marque cada caixa e anexe o documento ao processo. **Adapte à legislação e à realidade do seu órgão**: o município pode ter regulamento próprio com exigências adicionais.

Como usar

Responda "sim", "não" ou "não se aplica" a cada item. Se marcar "não se aplica", registre a justificativa no processo. Os itens sem resposta positiva indicam o que falta antes de publicar o edital.

1. Planejamento e alinhamento

- ☐ A contratação está prevista no plano de contratações anual, quando ele existe (art. 18, caput e § 1º, II).
- ☐ A contratação é compatível com as leis orçamentárias (PPA, LDO e LOA).
- ☐ Há documento de formalização da demanda com a necessidade descrita.

2. Estudo técnico preliminar (inciso I)

- ☐ O ETP descreve o problema a ser resolvido e a melhor solução (§ 1º).
- ☐ Contém ao menos os elementos obrigatórios: necessidade, quantidades com memória de cálculo, estimativa de valor, justificativa de parcelamento e posicionamento conclusivo (§ 2º).
- ☐ Os elementos que ficaram de fora têm justificativa registrada.
- ☐ Levantamento de mercado comparou as alternativas possíveis.

3. Objeto, execução e pagamento (incisos II e III)

- ☐ Objeto definido por termo de referência, anteprojeto, projeto básico ou executivo, conforme o caso.
- ☐ Condições de execução, de pagamento e de recebimento definidas.
- ☐ Garantias exigidas e ofertadas previstas.

4. Orçamento (inciso IV e art. 23)

- ☐ Orçamento estimado com as composições dos preços utilizados.
- ☐ Pesquisa de preços documentada, com fontes, datas e método.
- ☐ Decisão sobre sigilo do orçamento motivada, se for o caso (inciso XI e art. 24).

5. Edital e contrato (incisos V a IX)

- ☐ Minuta de edital elaborada.
- ☐ Minuta de contrato elaborada e anexada ao edital, quando necessária.
- ☐ Regime de fornecimento ou de execução definido, considerando economia de escala.
- ☐ Modalidade, critério de julgamento e modo de disputa justificados.
- ☐ Exigências de qualificação técnica e econômico-financeira motivadas.
- ☐ Regras de participação de consórcios justificadas, se houver.

6. Riscos (inciso X)

- ☐ Análise de riscos da licitação e da execução contratual feita e registrada.
- ☐ Medidas de tratamento dos riscos principais indicadas.

7. Conferência final

- ☐ Agentes que atuam no processo foram designados conforme o art. 7º.
- ☐ Documentos assinados por responsáveis, com data e local (art. 12, I).
- ☐ Processo encaminhado ao assessoramento jurídico.

Fontes:

Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (arts. 7º, 12, 18, 23 e 24) — Planalto (planalto.gov.br)

Plano de contratações anual (PCA) — TCU - Licitações e Contratos (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)

MODELOS E CHECKLISTS

Checklist de designação de agentes de contratação e fiscais

Roteiro para a autoridade competente designar agente de contratação, equipe de apoio, comissão de contratação, fiscais e gestores conforme os arts. 7º e 8º da Lei 14.133: requisitos do agente, segregação de funções, impedimentos e apoio do jurídico e do…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 16 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Quem conduz uma licitação e quem fiscaliza um contrato precisa ser escolhido com critério. A Lei 14.133/2021 exige, no art. 7º, que a autoridade máxima promova a gestão por competências e designe agentes que cumpram requisitos, e prevê no art. 8º o agente de contratação. Use este checklist ao editar portarias de designação. **Adapte à legislação e à realidade do seu órgão**: o regulamento municipal define as regras de atuação do agente, da equipe de apoio, da comissão e dos fiscais (art. 8º, § 3º). Municípios com até 20 mil habitantes têm até 1º de abril de 2027 para cumprir os requisitos do art. 7º e do caput do art. 8º (art. 176, I).

Como usar

Preencha uma ficha para cada pessoa designada e anexe-a à portaria. Refaça a verificação quando houver substituição.

1. Requisitos do agente (art. 7º)

- ☐ É preferencialmente servidor efetivo ou empregado público dos quadros permanentes da administração.
- ☐ Tem atribuições relacionadas a licitações e contratos ou formação compatível, ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público.
- ☐ Não é cônjuge ou companheiro de licitantes ou contratados habituais da administração.
- ☐ Não tem com eles vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, nem vínculo de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil.

2. Segregação de funções (art. 7º, § 1º)

- ☐ O mesmo agente não atua simultaneamente em funções mais suscetíveis a riscos, para reduzir a possibilidade de ocultação de erros e de fraudes.
- ☐ Boa prática: quem elabora o ETP e o termo de referência não é, sozinho, quem julga e quem fiscaliza.
- ☐ Boa prática: fiscal do contrato e responsável pelo pagamento são pessoas diferentes, quando a estrutura permitir.

3. Agente de contratação e equipe de apoio (art. 8º)

- ☐ Agente de contratação designado pela autoridade competente, entre servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes.
- ☐ Equipe de apoio indicada para auxiliar o agente.
- ☐ Agente ciente de que responde individualmente pelos atos que praticar, salvo se induzido a erro pela atuação da equipe (§ 1º).
- ☐ Na modalidade pregão, o agente é designado pregoeiro (§ 5º).

4. Comissão de contratação, quando for o caso (art. 8º, § 2º)

- ☐ Licitação de bens ou serviços especiais justifica a comissão no lugar do agente.
- ☐ Comissão formada por no mínimo três membros que cumprem os requisitos do art. 7º.
- ☐ Membros cientes de que respondem solidariamente pelos atos da comissão, ressalvado quem registrar posição divergente fundamentada em ata.

5. Fiscais e gestores de contratos (art. 117)

- ☐ Fiscal designado com requisitos do art. 7º, e substituto indicado.
- ☐ Capacitação prevista como providência prévia (art. 18, § 1º, X).
- ☐ Carga de contratos por fiscal compatível com a possibilidade de fiscalizar.
- ☐ Apoio do jurídico e do controle interno assegurado (art. 117, § 3º).

6. Órgãos de assessoramento (art. 7º, § 2º)

- ☐ Os mesmos requisitos e a segregação aplicados ao jurídico e ao controle interno.
- ☐ Linhas de defesa definidas conforme o art. 169.

7. Formalização

- ☐ Portaria publicada com nomes, funções e vigência.
- ☐ Termo de ciência assinado por cada designado.
- ☐ Declaração de ausência de impedimento arquivada.
- ☐ Revisão periódica das designações.

Fontes:

Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (arts. 7º, 8º, 18, 117 e 169) — Planalto (planalto.gov.br)

Plano de contratações anual (PCA) - governança das contratações — TCU - Licitações e Contratos (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

GOVTECH E IA

Registro de algoritmos: o modelo de transparência britânico

O Reino Unido mantém o Algorithmic Transparency Recording Standard (ATRS), um padrão para órgãos públicos publicarem como e por que usam ferramentas algorítmicas. Hoje é obrigatório para departamentos do governo e para entes que prestam serviços ao público. A ideia…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 17 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Quando uma prefeitura usa um sistema para priorizar atendimentos, ordenar filas ou apontar suspeitas de fraude, o cidadão normalmente não sabe disso. O Reino Unido tentou resolver esse problema com um **registro de algoritmos** público: o **Algorithmic Transparency Recording Standard (ATRS)**, padrão para que órgãos do setor público publiquem informações sobre as ferramentas algorítmicas que usam. O hub oficial no portal GOV.UK foi publicado pela primeira vez em 5 de janeiro de 2023.

O que é o ATRS

É uma forma padronizada de o órgão público explicar **como e por que** usa ferramentas algorítmicas e decisões assistidas por algoritmos. As informações devem ser completas, abertas, compreensíveis, de fácil acesso e gratuitas, segundo a página oficial. Os registros são reunidos em um repositório público. Hoje as equipes responsáveis fazem parte do Government Digital Service (GDS).

Quem precisa usar

De acordo com o GOV.UK, o ATRS é **obrigatório para todos os departamentos do governo** e para órgãos "de braço" que prestam serviços públicos ou atendem diretamente ao público. Para o restante do setor público, é recomendado pela Autoridade de Padrões de Dados. As regras sobre escopo e exceções foram publicadas em dezembro de 2024.

Por que o modelo interessa ao Brasil

A lógica do registro conversa com princípios que já existem na lei brasileira. A LGPD (Lei 13.709/2018) pede transparência (art. 6º, VI) e, no art. 23, determina que o órgão público informe, em veículos de fácil acesso, as hipóteses em que trata dados pessoais, com finalidade, previsão legal e procedimentos. O art. 20 garante ao titular o direito de pedir revisão de decisões tomadas unicamente com base em tratamento automatizado e, no § 1º, de receber informações claras sobre os critérios usados.

Na Europa, a lógica é parecida: o AI Act prevê, para certos usos de alto risco por órgãos públicos, uma avaliação de impacto sobre direitos fundamentais antes da implantação (art. 27), com descrição de finalidade, pessoas afetadas, riscos, supervisão humana e canais de reclamação.

Como aplicar no seu município

1. **Crie um modelo de ficha simples** com: nome da ferramenta, para que serve, setor responsável, dados que usa, se há decisão automatizada e quem revisa.
2. **Comece pelos sistemas que afetam o cidadão**: filas, concessão de benefícios, fiscalização, atendimento.
3. **Publique no portal da transparência**, em linguagem simples, ao lado das informações exigidas pela LGPD.
4. **Informe como pedir revisão**: indique o canal (ouvidoria ou encarregado de dados) e o prazo de resposta.
5. **Atualize a cada mudança relevante** na ferramenta ou nos dados usados.

Limites do exemplo

O padrão britânico é de adesão obrigatória para o governo central, e não para prefeituras, e nem todo órgão tem estrutura para manter um repositório. No Brasil, um registro municipal teria de ser desenhado de acordo com a legislação local e com a orientação da ANPD. A página do GOV.UK não informa quantos registros já foram publicados, e por isso não é possível avaliar o grau de adesão apenas por ela.

Fontes:
Algorithmic Transparency Recording Standard hub — GOV.UK (gov.uk)
Lei nº 13.709/2018 (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)
AI Act, Article 27: Fundamental rights impact assessment for high-risk AI systems — AI Act Explorer (Future of Life Institute) (artificialintelligenceact.eu)

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

GUIAS PRÁTICOS

Como montar o PCA: plano de contratações anual da prefeitura

O plano de contratações anual (PCA) reúne o que o órgão pretende comprar e contratar no ano seguinte. Este guia explica a base na Lei 14.133, quem participa, o que cada demanda deve trazer e como divulgar o plano no…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 18 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Quem quer saber **como montar o PCA** (plano de contratações anual) precisa começar por uma distinção: a Lei 14.133/2021 trata o plano como instrumento de planejamento, não como formulário. O objetivo é racionalizar as contratações, alinhá-las ao planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das leis orçamentárias. Para a prefeitura, isso significa conversar com todas as secretarias antes de o orçamento fechar.

O que diz a lei sobre o PCA

O art. 12, inciso VII, da Lei 14.133 afirma que, a partir dos documentos de formalização de demandas, os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo poderão, na forma de regulamento, elaborar o plano de contratações anual. O verbo é "poderão": a lei não obriga expressamente, e a regra detalhada depende do regulamento de cada ente. Mesmo assim, o art. 18 manda compatibilizar a fase preparatória com o plano "sempre que elaborado", e o ETP deve demonstrar a previsão da contratação no plano (art. 18, § 1º, II).

O § 1º do art. 12 acrescenta que o plano deve ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial e será observado pelo ente nas licitações e na execução dos contratos. O art. 174, § 2º, inclui os planos de contratação anuais entre as informações do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).

Na administração federal, o plano é regulamentado pelo Decreto 10.947/2022, que não se aplica automaticamente a estados e municípios. Para eles, vale o regulamento local. Se a prefeitura ainda não tem esse regulamento, ele é o primeiro passo; o decreto federal pode servir de modelo.

Passo a passo para montar o PCA

1. Defina quem coordena e o calendário

Designe a unidade responsável pela consolidação (normalmente compras ou planejamento) e fixe datas: quando as secretarias entregam as demandas, quando o plano é consolidado, quando é aprovado e quando é revisado. O calendário deve caber antes da elaboração da proposta orçamentária, porque o plano existe também para alimentá-la.

2. Peça as demandas por escrito

Cada secretaria formaliza suas necessidades em um documento de formalização de demanda. O modelo federal (art. 8º do Decreto 10.947/2022) pede justificativa da necessidade, descrição sucinta do objeto, quantidade quando aplicável, estimativa preliminar do valor, data pretendida de conclusão, grau de prioridade (baixo, médio ou alto), dependência entre demandas e área responsável. O município pode adotar esses campos como ponto de partida e adaptá-los.

3. Consolide e elimine duplicidades

Reúna as demandas em uma só planilha ou sistema. Procure itens iguais pedidos por secretarias diferentes: compras conjuntas podem ganhar escala e evitar fracionamento de despesa. O TCU cita justamente a racionalização das compras e a prevenção do fracionamento entre as finalidades do plano.

4. Inclua as contratações diretas

No modelo federal, o plano abrange todas as contratações previstas para o ano seguinte, inclusive as diretas dos arts. 74 e 75 da lei (art. 6º do Decreto 10.947/2022). O mesmo decreto dispensa de registro algumas situações, como informações sigilosas, pequenas compras de pronto pagamento e certas dispensas dos incisos VI a VIII do art. 75 (art. 7º). O regulamento municipal pode adotar regra semelhante. Incluir as diretas evita que a dispensa e a inexigibilidade apareçam só no meio do ano, sem planejamento.

5. Defina prioridades com um colegiado

O orçamento nunca cobre tudo. Reúna um grupo com representantes das áreas e do gabinete para ordenar as demandas por prioridade e viabilidade. Registre os critérios usados; eles servem de resposta quando uma secretaria pergunta por que ficou de fora.

6. Compare com o orçamento

Confronte o total estimado com a previsão de receita e com o PPA e a LDO. Demandas que não cabem voltam para ajuste, adiamento ou fonte alternativa de recursos. Esse cruzamento é o que torna o plano útil para a lei orçamentária.

7. Aprove e publique

A autoridade competente aprova o plano. Depois, divulgue no sítio oficial e no PNCP, como pedem o § 1º do art. 12 e o art. 174. No âmbito federal, o plano é disponibilizado automaticamente no PNCP (art. 14 do Decreto 10.947/2022). Confirme no regulamento municipal como será a divulgação. Municípios com até 20 mil habitantes têm até 1º de abril de 2027 para cumprir as regras de divulgação em sítio eletrônico oficial e, enquanto não adotarem o PNCP, publicam em diário oficial (art. 176 da Lei 14.133).

8. Acompanhe e revise

Plano parado vira peça decorativa. Reveja-o periodicamente, registre o que foi contratado, o que foi adiado e o que mudou. Alterações precisam ser divulgadas.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

Como o PCA conversa com o resto do planejamento

O plano é o elo entre três momentos. Antes dele, estão o planejamento estratégico, o PPA e a LDO, que dizem o que o governo pretende entregar. Depois, estão as fases preparatórias de cada licitação ou contratação direta, que partem de uma demanda já prevista. No meio, o PCA traduz as prioridades em um calendário de compras e contratos, com valores estimados que ajudam a calibrar a proposta orçamentária.

Na prática, isso muda a rotina das secretarias. Em vez de pedir compras ao longo do ano conforme a urgência aparece, cada área aprende a prever o que vai precisar, justificar e priorizar. O setor de compras ganha tempo para planejar editais, agrupar itens e acompanhar prazos, e o gestor tem uma visão consolidada do que está por vir e de quanto custará.

Vale também conversar com o controle interno e com a procuradoria. Eles podem apontar riscos de fracionamento, indicar contratações que dependem de autorização legislativa e sugerir pontos de atenção para as contratações diretas previstas. Registrar essas observações na ata de aprovação do plano deixa o processo documentado.

Erros comuns

- **Montar o plano depois do orçamento:** o plano perde a função de subsidiar a LOA.
- **Demandas genéricas:** "material de expediente" sem quantidade nem justificativa não ajuda a planejar.
- **Deixar de fora as contratações diretas:** elas também fazem parte do planejamento.
- **Não divulgar:** o § 1º do art. 12 manda manter o plano à disposição do público.
- **Plano sem ligação com o ETP:** o estudo precisa demonstrar a previsão da contratação no plano.
- **Sem regulamento local:** a lei remete ao regulamento; sem ele, cada secretaria faz de um jeito.

Checklist final do PCA

- Regulamento municipal do plano publicado ou em elaboração.
- Responsável pela consolidação e calendário definidos.
- Documento de formalização de demanda padronizado.
- Demandas recebidas de todas as secretarias.
- Duplicidades tratadas e compras conjuntas avaliadas.
- Contratações diretas previstas incluídas.
- Prioridades definidas e registradas.
- Confronto com PPA, LDO e previsão orçamentária feito.
- Plano aprovado pela autoridade competente.
- Publicação no site oficial e no PNCP.

Fontes:

Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (arts. 12, 18 e 174) — Planalto (planalto.gov.br)
Plano de contratações anual (PCA) — TCU - Licitações e Contratos (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)
Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022 (PCA na administração federal) — Planalto (planalto.gov.br)

PRAZOS DO GESTOR

Prazos do gestor público em novembro de 2026: RREO e remessas

Em novembro de 2026 vence o RREO do 5º bimestre (30/11, art. 52 da LRF) e, para jurisdicionados do TCE-MG, as remessas mensais do SICOM e do SISOP. O dia 20 é feriado nacional. Veja a tabela só com datas…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 19 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Novembro concentra um vencimento central para o Executivo municipal: a publicação do **Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) do 5º bimestre**, que cobre setembro e outubro e vence em 30 de novembro de 2026. Ao lado dele, os tribunais de contas estaduais mantêm suas remessas mensais. Este calendário traz **somente datas confirmadas em fonte oficial**, cada uma com base legal e link. Prazos que dependem da lei do seu município não estão aqui, e a tabela deve ser lida como ponto de partida, não como substituta do calendário local.

Calendário de novembro

- Data — Obrigação — Quem — Base legal — Fonte
- 09/11/2026 — Último dia para enviar ao TCE-MG as informações de concessões de aposentadoria, pensão e cancelamentos referentes a setembro — Executivo, Legislativo, órgãos e entidades municipais (jurisdicionados do TCE-MG) — Art. 3º da IN nº 03/2011, com redação da IN nº 05/2013 — Agenda do gestor, TCE-MG
- 08 a 17/11/2026 — Período de substituição dos módulos AM, FLPGO e Obra referentes a setembro — Jurisdicionados do TCE-MG — Art. 13, I, da INTC nº 03/2015 (AM); art. 5º da IN nº 04/2015 (FLPGO); art. 4º da IN nº 01/2019 (Obra) — Agenda do gestor, TCE-MG
- 20/11/2026 — Feriado nacional do Dia Nacional de Zumbi e da Consciência Negra (sexta-feira), que não conta como dia útil — Todos os órgãos — Lei nº 14.759/2023, art. 1º — Planalto
- 30/11/2026 — Publicação do RREO do 5º bimestre (setembro e outubro) — Poder Executivo municipal — Art. 165, § 3º, da Constituição Federal e art. 52 da Lei Complementar nº 101/2000 (LRF) — Agenda do gestor, TCE-MG
- 1º a 30/11/2026 — SICOM, módulo Acompanhamento Mensal (AM) de outubro, com a Legislação de Caráter Financeiro enviada antes pelo Executivo — Executivo, Legislativo, órgãos e entidades municipais (jurisdicionados do TCE-MG) — Art. 6º da INTC nº 03/2015, alterada pela INTC nº 02/2017 — Agenda do gestor, TCE-MG
- 1º a 30/11/2026 — SICOM, módulo Balancete Contábil (BLCT) de outubro

— Executivo, Legislativo, órgãos e entidades municipais (jurisdicionados do TCE-MG) — Art. 8º da INTC nº 03/2015, alterada pela INTC nº 02/2017 — Agenda do gestor, TCE-MG
- 1º a 30/11/2026 — SISOP-MG, módulo Obra de outubro — Executivo, Legislativo, órgãos e entidades municipais e estaduais (TCE-MG) — Art. 3º, II, da IN nº 01/2019 do TCE-MG — Agenda do gestor, TCE-MG

Aviso importante: prazos locais dependem da legislação do município e da regulamentação do seu tribunal de contas. As remessas listadas do TCE-MG valem somente para jurisdicionados desse tribunal. As datas das declarações federais mensais de novembro (como EFD-Reinf e DCTFWeb) não foram incluídas porque a agenda oficial da Receita Federal para o mês ainda não estava disponível na data da consulta (10/10/2026); consulte a agenda tributária de novembro assim que for publicada.

O RREO do 5º bimestre em detalhe

O RREO é o relatório bimestral que mostra a execução do orçamento. Segundo o texto da agenda do TCE-MG, 30 de novembro é o último dia para publicá-lo no caso do 5º bimestre do exercício atual, com base no art. 165, § 3º, da Constituição e no art. 52 da LRF. Dois cuidados práticos:

- **Feche setembro e outubro cedo.** O bimestre só termina em 31 de outubro, o que deixa 30 dias para consolidar e conferir.
- **Verifique a opção do art. 63 da LRF.** Municípios com menos de 50 mil habitantes podem optar por divulgar semestralmente o Relatório de Gestão Fiscal e os demonstrativos do art. 53 que acompanham o RREO. O RREO em si continua bimestral. Confira se o seu município fez essa opção.

Como organizar o mês

1. **Conte os dias úteis.** Com o feriado do dia 20, novembro tem uma sexta-feira a menos para fechamentos e conferências.
2. **Defina responsáveis pelo RREO.** Contabilidade, planejamento e controle interno devem ter datas internas antes do dia 30.
3. **Revise as janelas de substituição.** Se o tribunal permite reenvio de dados de setembro entre 8 e 17 de novembro, use esse período para corrigir inconsistências.
4. **Comunique a câmara.** O Legislativo tem remessas próprias e precisa de calendário próprio.
5. **Guarde o protocolo.** Mantenha os comprovantes de envio e de publicação por pelo menos o período exigido pelo tribunal de contas.

Fontes:
Agenda do gestor: novembro de 2026 — Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (tce.mg.gov.br)
Lei nº 14.759, de 2023: declara feriado nacional o 20 de novembro — Presidência da República (Planalto) (planalto.gov.br)
Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), art. 63 — Presidência da República (Planalto) (planalto.gov.br)

GUIAS PRÁTICOS

GovTech para prefeituras: guia completo de tecnologia e dados

Guia sobre governo digital em municípios: o que a Lei 14.129/2021, a LGPD e a LAI exigem, como o Brasil e o mundo avançam, como usar IA com cuidado, como contratar tecnologia e quais soluções da Evoluta atendem cada problema.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 21 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

GovTech é a tecnologia aplicada ao governo: sistemas, dados e inteligência artificial usados para entregar serviços públicos, controlar a gestão e reduzir trabalho manual. Para uma prefeitura ou uma câmara, o assunto deixou de ser "se" e passou a ser "por onde começar", porque a lei já empurra para o digital e porque o cidadão espera atendimento pelo celular. Este guia explica o que a legislação brasileira diz sobre governo digital, o que a experiência internacional mostra, quais cuidados o gestor municipal precisa ter com dados pessoais e inteligência artificial e quais soluções a Evoluta oferece em sua área GovTech.

Neste guia:

- O cenário: Brasil e mundo
- O que a lei brasileira já pede
- Dados, LGPD e segurança
- Inteligência artificial no governo: oportunidades e limites
- Como contratar tecnologia: licitação e inovação
- Soluções da Evoluta por problema
- Implantação, integração e suporte
- Custo, licenças e dependência de fornecedor
- Roteiro de adoção em etapas
- Erros comuns

O cenário: Brasil e mundo

O Brasil aparece bem nos comparativos internacionais de governo digital. No Índice de Governo Digital da OCDE de 2025, o país ficou em 10º lugar, empatado com o Chile, com nota 0,79 contra uma média de 0,70 da organização; em 2023, estava em 16º, segundo o Convergência Digital, que reportou o resultado em fevereiro de 2026. As dimensões mais bem avaliadas foram "orientado ao usuário" e "governo como plataforma"; a menor, ainda acima da média da OCDE, foi "aberto por padrão". Esse avanço é sobretudo federal. Nos municípios, a realidade é bem mais desigual, e é aí que um guia como este faz diferença.

Fora do Brasil, o Índice de Maturidade GovTech (GTMI) do Banco Mundial, atualização de 2022, mede 198 economias em quatro áreas: sistemas centrais de

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

governo, prestação de serviços públicos, engajamento digital do cidadão e fatores habilitadores. A área de prestação de serviços teve a maior média e a de engajamento do cidadão, a menor. A lição para o município é conhecida: é mais fácil digitalizar um serviço do que fazer o cidadão participar das decisões, e as duas coisas importam.

Um exemplo de infraestrutura compartilhada é o X-Road, software livre de troca segura de dados entre organizações, ligado à experiência da Estônia e hoje listado como bem público digital desde 2020. O site do projeto traz casos em países como Estônia, Finlândia, Japão, Argentina, Colômbia, México e também o Brasil. A ideia que interessa ao gestor municipal é a de que cada órgão mantém seus dados, mas os sistemas conversam por padrões comuns, em vez de cada novo sistema criar mais uma ilha de informação.

O que a lei brasileira já pede

A Lei 14.129/2021, o marco do Governo Digital, dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para aumentar a eficiência da administração pública por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão. Para estados e municípios, a lei vale quando o ente adota seus comandos por ato normativo próprio (art. 2º, III), e mesmo sem isso seus princípios servem de referência. Os pontos principais:

- Princípios: serviços digitais acessíveis também por celular, possibilidade de demandar serviços sem ir presencialmente, transparência na execução dos serviços, linguagem clara, interoperabilidade de sistemas e promoção de dados abertos (art. 3º).
- A administração pública usará soluções digitais para gerir políticas finalísticas e administrativas e para tramitar processos administrativos eletrônicos (art. 5º), com assinatura eletrônica válida segundo parâmetros de autenticidade, integridade e segurança proporcionais ao risco (art. 7º) e recibo eletrônico de protocolo (art. 8º).
- O serviço digital não elimina o atendimento presencial: a lei fala em tecnologias de amplo acesso, inclusive para população de baixa renda e de áreas rurais, sem prejuízo do direito ao atendimento presencial (art. 14).
- Os órgãos devem manter atualizadas as Cartas de Serviços ao Usuário e as informações institucionais, e monitorar a satisfação dos usuários para melhorar os serviços (art. 24).
- Dados de transparência ativa são de livre utilização pela sociedade, com publicidade das bases não pessoais como regra e sigilo como exceção (art. 29).

A Lei de Acesso à Informação acrescenta o dever de divulgação proativa de informações de interesse coletivo, como estrutura, competências, repasses, despesas e canais de atendimento (art. 8º). E a Lei 14.133/2021 criou o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), para divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos por ela e para a realização facultativa das contratações por órgãos de todos os entes federativos (art. 174).

No plano federal, a Secretaria de Governo Digital reúne em seu portal iniciativas como a Estratégia Federal de Governo Digital 2024-2027, o Programa Balcão gov.br, a Rede Nacional de Governo Digital com um guia de dez passos para a transformação digital em estados e municípios, e a Infraestrutura Nacional de Dados, com interoperabilidade e catálogo de dados (veja o portal gov.br/governodigital). Vale consultar o que existe antes de contratar algo do zero.

Dados, LGPD e segurança

Todo sistema de governo trata dados pessoais: protocolo, ouvidoria, cadastro de servidores, atendimento. A LGPD traz regras específicas para o poder público.

- O tratamento deve atender à finalidade pública e à persecução do interesse público, com o objetivo de executar as competências legais, e o órgão deve informar as hipóteses em que trata dados, com a previsão legal, a finalidade e os procedimentos (art. 23).
- O uso compartilhado de dados pelo Poder Público deve atender a finalidades específicas de execução de políticas públicas e a atribuição legal; transferir dados pessoais a entidades privadas só é possível nas hipóteses que a lei prevê (art. 26).
- O controlador deve indicar encarregado pelo tratamento de dados, divulgando publicamente sua identidade e contato (art. 41).
- Os agentes de tratamento devem adotar medidas de segurança técnicas e administrativas aptas a proteger os dados (art. 46).
- É possível formular regras de boas práticas e de governança, com procedimentos, ações educativas e mecanismos de supervisão (art. 50).

Na prática, ao escolher um sistema, o gestor deve perguntar: onde os dados ficam armazenados, quem os acessa, como são feitos os registros de acesso, o que acontece com os dados se o contrato terminar e como o município recupera a base. Um bom contrato de tecnologia fixa a titularidade dos dados do município, a forma de exportação e o dever de confidencialidade da contratada.

Inteligência artificial no governo: oportunidades e limites

A inteligência artificial pode ajudar a organizar documentos, responder perguntas recorrentes e apoiar a elaboração de textos técnicos. Também traz riscos: respostas erradas apresentadas com segurança, vazamento de dados inseridos em ferramentas abertas e decisões automáticas sem possibilidade de revisão. Três cuidados reduzem a maior parte do risco.

1. **Humano na decisão:** a ferramenta apoia; o servidor decide e responde. A LGPD garante ao titular o direito de pedir revisão de decisões tomadas unicamente com base em tratamento automatizado de dados que afetem seus interesses (art. 20).
2. **Dados protegidos:** nada de dados pessoais ou sigilosos em ferramentas sem contrato e sem regras de segurança.
3. **Fonte conhecida:** uma IA de atendimento ao cidadão deve responder com base em informações oficiais do município, e não em dados genéricos da internet.

Como contratar tecnologia: licitação e inovação

Contratar software exige o mesmo planejamento de qualquer compra: estudo técnico preliminar, termo de referência, pesquisa de preços e cláusulas claras de gestão do contrato (Lei 14.133, art. 18 e seguintes). A diferença está nos riscos específicos de tecnologia: dependência do

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

fornecedor, custo de migração, segurança, propriedade dos dados e prazo de implantação. Um bom termo de referência define as funcionalidades pelo problema a resolver, e não por uma marca.

Quando o problema é novo ou a solução ainda não existe no mercado, há um caminho específico. A Lei Complementar 182/2021, o marco legal das startups, permite à administração pública contratar pessoas físicas ou jurídicas para testar soluções inovadoras, com ou sem risco tecnológico, por licitação em modalidade especial, e a delimitação do escopo pode se restringir ao problema e aos resultados esperados (art. 13). As licitações dessa modalidade têm por finalidade resolver demandas públicas que exijam solução inovadora com tecnologia e promover a inovação no setor produtivo pelo poder de compra do Estado (art. 12).

O gestor não precisa conhecer cada detalhe técnico, mas deve cobrar três coisas do contrato: que os dados sejam do município, que exista plano de saída (como o órgão leva sua base se trocar de fornecedor) e que o suporte tenha atendimento definido. Vale também verificar se a empresa conseguirá entregar a integração com os sistemas que o órgão já usa.

Soluções da Evoluta por problema

A área GovTech da Evoluta reúne soluções próprias, como o LICITARS, o Apotema, o Diário Oficial Eletrônico e o Assistente de IA, e módulos de gestão construídos sobre tecnologia livre, sem cobrança de licença por usuário. Veja como cada uma se relaciona com um problema do dia a dia.

Licitações, contratos e parcerias

- LICITARS: plataforma de inteligência artificial aplicada ao planejamento e à condução de licitações sob a Lei 14.133/2021, com organização das etapas, apoio à elaboração e revisão de documentos e padronização de modelos.
- Gestão de Contratos e Fiscalização: cadastro de contratos, alertas de vencimento, controle de aditivos, designação de gestor e fiscais e registro de ocorrências.
- Apotema: sistema digital para gestão, transparência e prestação de contas de parcerias com o terceiro setor, com plano de trabalho, metas, repasses e fluxo de prestação de contas.

Atendimento ao cidadão e transparência

- Assistente de IA para Atendimento ao Munícipe: respostas automáticas para serviços recorrentes, com base construída a partir de informações oficiais do município e encaminhamento ao atendimento humano quando necessário.
- Ouvidoria, e-SIC e Atendimento ao Cidadão: registro único de manifestações e pedidos de acesso à informação, com protocolo, encaminhamento e controle de prazos.
- Diário Oficial Eletrônico: publicação digital de leis, decretos, portarias, editais e despachos, com certificação digital e consulta pública.
- Protocolo e Tramitação de Processos: protocolo digital, tramitação com histórico, controle de prazos e arquivo digital.

Gestão interna

- Gestão de Projetos e Metas de Governo: acompanhamento de projetos, metas, prazos e entregas, com alinhamento ao plano de governo e ao PPA.
- Almoxarifado e Patrimônio: controle de estoques, requisições internas e inventário dos bens.
- Gestão de Frota: controle de veículos, abastecimentos, manutenções e custos por secretaria.
- Gestão de Pessoas e Capacitação de Servidores: avaliação de desempenho, estágio probatório, capacitações, férias e licenças.
- Plataforma de Cursos Online (Escola de Governo Digital): cursos, trilhas, inscrições, turmas e certificados com verificação digital.

Os módulos conversam entre si. Um exemplo citado na descrição das soluções é a integração do sistema de ouvidoria com o Assistente de IA: as dúvidas mais frequentes registradas ajudam a melhorar os serviços e a base de respostas. Cada município deve avaliar, com a equipe técnica, a necessidade e o custo de cada módulo.

Implantação, integração e suporte

Sistema bom que ninguém usa é dinheiro parado. A fase de implantação é onde a maioria dos projetos de tecnologia dá certo ou errado. O serviço de implantação, integração e suporte cobre o levantamento das rotinas e a adaptação do sistema ao órgão, a migração de dados existentes, a integração com os sistemas que já são usados, o treinamento das equipes por área e o suporte contínuo, com atendimento definido em contrato.

Alguns pontos de atenção em qualquer implantação: definir um responsável interno pelo projeto; limpar e organizar os dados antes da migração; começar por um módulo e uma área piloto; treinar quem vai usar, e não só a chefia; e definir desde o início como será medido o resultado, como prazo de resposta, volume de processos parados ou tempo de atendimento.

Custo, licenças e dependência de fornecedor

O preço de um sistema não é só o valor da proposta. O custo total inclui implantação, migração de dados, treinamento, suporte, evolução do sistema, infraestrutura e o esforço da equipe interna. Modelos que cobram por usuário podem ficar caros à medida que o município amplia o uso, e modelos fechados dificultam a troca de fornecedor. Por isso a Evoluta destaca em sua área GovTech o uso de tecnologia livre e a ausência de licença por usuário nos módulos de gestão. Ao comparar propostas, pergunte sempre: quanto custa daqui a três anos, com o dobro de usuários? O que acontece se o contrato terminar? Em que formato os dados saem? Essas três respostas dizem mais sobre o custo real do que a tabela de preços.

Dados abertos e transparência como subproduto

Um sistema bem escolhido produz transparência quase sem esforço adicional: os registros de contratos, de parcerias, de despesas e de atos oficiais já estão organizados e podem ser publicados. A Lei 14.129 pede dados abertos e interoperabilidade (art. 3º e art. 29), e a LAI pede divulgação de repasses e despesas (art. 8º). Quando os dados nascem estruturados no sistema, o portal da transparência deixa de depender de planilhas montadas à mão e a resposta a um pedido de acesso à informação fica mais rápida.

Roteiro de adoção em etapas

1. **Diagnóstico:** quais sistemas existem, o que cada um faz, onde há planilha, papel ou retrabalho.
2. **Prioridade:** escolher o problema mais caro ou mais sentido pelo cidadão, e não o sistema mais bonito.
3. **Base legal e dados:** definir encarregado de dados, regras de acesso e a política de dados do município.
4. **Contratação:** planejar a contratação (ETP, TR, pesquisa de preços) e prever dados do município, plano de saída e suporte.
5. **Piloto:** uma área, um módulo, metas curtas de resultado.
6. **Ampliação:** expandir os módulos conforme o resultado, integrando sistemas e usando indicadores de uso e satisfação.

Erros comuns

- Comprar sistema antes de entender e mapear o processo que ele deveria automatizar.
- Contratar sem cláusula sobre propriedade, exportação e guarda dos dados do município.
- Colocar dados pessoais em ferramentas de inteligência artificial sem contrato nem regra de uso.
- Deixar o atendimento presencial de lado: a lei garante que ele permaneça.
- Treinar apenas a chefia e não os servidores que usam o sistema todos os dias.
- Não integrar sistemas e recriar, em cada módulo, o mesmo cadastro.
- Não medir o resultado depois da implantação.

Checklist final

- O município tem encarregado de dados indicado e divulgado.
- Existe regra interna sobre o uso de inteligência artificial e de dados pessoais.
- Os contratos de tecnologia dizem que os dados são do município e como são exportados.
- A Carta de Serviços e o catálogo de serviços estão atualizados e alinhados ao que o sistema oferece.
- Há ao menos um serviço que o cidadão pode solicitar sem ir ao balcão, e o atendimento presencial continua disponível.
- Os indicadores de uso e de resultado são acompanhados mensalmente.

Fontes:
Lei 14.129/2021 (Governo Digital) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 13.709/2018 (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei Complementar 182/2021 (Marco Legal das Startups) — Planalto (planalto.gov.br)
Brasil entra no top 10 global de governo digital em ranking da OCDE — Convergência Digital (convergenciadigital.com.br)
GovTech Maturity Index 2022 update — Banco Mundial (worldbank.org)
X-Road: unified data exchange — X-Road / NIIS (x-road.global)
Secretaria de Governo Digital — gov.br (gov.br)
PL 2338/2023 - ficha de tramitação — Câmara dos Deputados (camara.leg.br)

GUIAS PRÁTICOS

Gestão de projetos e processos na prefeitura: guia completo

Guia para organizar projetos e processos na prefeitura ou na câmara: estruturação, carteira, retomada de projetos parados, mapeamento, Lean, atendimento e indicadores. Baseia-se na Lei 13.460/2017 e na Lei 14.129/2021.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 22 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Projetos e processos são as duas máquinas que transformam decisão em entrega. Projeto é o que a prefeitura faz uma vez e precisa terminar: uma obra, um programa, um convênio, uma mudança de sistema. Processo é o que se repete todos os dias: protocolar um pedido, emitir um alvará, atender um munícipe, pagar um fornecedor. Quando as duas máquinas funcionam, o gestor vê prazos cumpridos, filas menores e dinheiro bem aplicado. Quando falham, vê obras paradas, processos que voltam de setor em setor e cidadão que precisa ir três vezes ao balcão. Este guia mostra como organizar as duas, com base em regras que já valem para os municípios.

Neste guia:

- Por que a eficiência é obrigação, não preferência
- Projetos: da ideia à entrega
- Carteira, escritório de projetos e monitoramento
- Projetos paralisados: diagnóstico e retomada
- Processos: ver, medir e redesenhar
- Lean e melhoria contínua no setor público
- Atendimento, serviços e desburocratização
- Indicadores, capacidade e gestão da mudança
- Quem decide o quê: papéis
- Roteiro em seis passos
- Erros comuns

Por que a eficiência é obrigação, não preferência

A eficiência é um dos princípios da administração pública no art. 37 da Constituição (incluída pela Emenda Constitucional 19/1998). Duas leis a concretizam.

- A Lei 13.460/2017 fixa normas básicas de proteção e defesa dos direitos do usuário de serviços públicos e vale para a administração direta e indireta de União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Entre as diretrizes de atendimento, estão urbanidade, presunção de boa-fé do usuário e atendimento por ordem de chegada, com as prioridades legais (art. 5º). Cada órgão deve divulgar uma Carta de Serviços ao Usuário, com serviços oferecidos, requisitos, etapas, prazo máximo e formas de acesso (art. 7º), e avaliar seus serviços por satisfação,

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

qualidade do atendimento, cumprimento de prazos e número de manifestações, com pesquisa de satisfação no mínimo a cada ano (art. 23).
- A Lei 14.129/2021 (Governo Digital) estabelece princípios para o aumento da eficiência, entre eles a simplificação dos procedimentos, a eliminação de formalidades cujo custo seja superior ao risco envolvido, a vedação de exigir prova de fato já comprovado e a exigência, de uma só vez, de tudo o que for necessário para prestar o serviço (art. 3º). Atenção: para estados e municípios, a Lei 14.129 vale quando o ente adota seus comandos por ato normativo próprio (art. 2º, III); mesmo sem essa adoção, seus princípios servem de roteiro.

Na prática, quem organiza projetos e processos está cumprindo essas leis e, ao mesmo tempo, protegendo o gestor: serviço com prazo conhecido e fluxo documentado dá menos margem a reclamação, a representação e a decisão questionável.

Projetos: da ideia à entrega

Muitos projetos municipais nascem de uma oportunidade (um recurso que surge, uma emenda, um edital) e morrem de pressa: a proposta é montada na véspera, o escopo é vago e a equipe descobre os problemas depois que o prazo corre. Três etapas, bem feitas, evitam a maior parte disso.

1. Estruturar

Um projeto precisa de problema claro, objetivo, escopo, entregas, prazo, custo estimado, responsável e critérios de sucesso. A estruturação de projetos estratégicos traduz prioridades do plano de governo em projetos executáveis, com cronograma e responsáveis. A LRF dá uma pista de ordem de prioridade: a lei orçamentária só inclui novos projetos depois de atendidos os que já estão em andamento e de contempladas as despesas de conservação do patrimônio (LC 101/2000, art. 45). Em outras palavras, abrir frentes demais é também um problema fiscal.

2. Escrever bem a proposta

Quando o projeto depende de recurso externo, a qualidade do plano de trabalho decide o resultado. O plano de trabalho e a proposta técnica precisam mostrar diagnóstico, justificativa, metas mensuráveis, cronograma físico-financeiro e contrapartida. Propostas genéricas costumam voltar com pendência; propostas com metas e indicadores claros facilitam o acompanhamento e a prestação de contas depois.

3. Executar com monitoramento

Executar é entregar no prazo, no custo e com qualidade, e isso exige acompanhamento. O monitoramento de projetos e entregas estabelece rotinas curtas de acompanhamento (reunião periódica, quadro de pendências, relatório de situação) para que o atraso apareça quando ainda é pequeno.

Carteira, escritório de projetos e monitoramento

Um município raramente tem um único projeto. Tem dezenas, de áreas diferentes, disputando as mesmas pessoas e o mesmo caixa. Gerir isso é gerir uma carteira.

A gestão da carteira de projetos lista tudo o que está em andamento, classifica por prioridade, custo, prazo e risco, e decide o que acelerar, o que adiar e o que encerrar. É uma forma objetiva de conversar com secretarias que disputam a atenção do prefeito.

Para sustentar a carteira no tempo, muitos órgãos criam um escritório de projetos (PMO, na sigla em inglês). A estruturação de escritório de projetos (PMO) define a equipe, o método, os modelos de documento e o painel de acompanhamento, de modo que a informação sobre projetos não dependa da memória de uma pessoa. Em município pequeno, o escritório pode ser enxuto: duas ou três pessoas com atribuição clara já mudam a rotina.

O sistema de gestão de projetos e metas de governo da área de GovTech ajuda a manter esse painel atualizado, ligando cada projeto à meta do plano de governo.

Projetos paralisados: diagnóstico e retomada

Quase toda prefeitura herda projetos parados: obra interrompida, sistema contratado e não implantado, convênio com prazo vencendo, programa que perdeu o responsável. O erro típico é tratar cada caso como urgência isolada.

Um bom trabalho segue uma sequência.

1. **Levantar o que existe:** contratos, convênios, documentos, saldo financeiro, situação física e responsáveis.
2. **Entender a causa da paralisação:** falta de recurso, problema contratual, falha de projeto, mudança de gestão, pendência de licença ou de prestação de contas.
3. **Decidir:** retomar, redesenhar, rescindir ou encerrar, com base jurídica e financeira.
4. **Replanejar:** novo cronograma realista, com marcos verificáveis.

O diagnóstico e a retomada de projetos paralisados seguem essa lógica e costumam revelar que parte dos casos tem solução simples, como um documento faltante, enquanto outros exigem decisão política e jurídica mais difícil. Saber a diferença é metade do ganho.

Processos: ver, medir e redesenhar

Processo ruim raramente é culpa de pessoa; quase sempre é fruto de um fluxo que cresceu sem desenho. Cada setor acrescentou uma etapa, uma assinatura, um carimbo, e ninguém olhou o conjunto.

Diagnóstico de maturidade

O ponto de partida é saber em que estágio o órgão está: processos documentados ou apenas na cabeça de alguns servidores, indicadores existentes ou inexistentes, responsável por processo definido ou não. O diagnóstico de maturidade de processos responde a isso e indica por onde começar, sem tentar mudar tudo ao mesmo tempo.

Mapear e redesenhar

Padronizar e integrar

Depois do desenho, é preciso fixar a nova forma de trabalhar. A padronização de rotinas e procedimentos operacionais transforma o fluxo em instrução de trabalho, checklist e modelo de documento. E, como muitos problemas estão nas fronteiras entre secretarias, a integração de processos entre áreas trata de entregas que passam de mão em mão: licenciamento, compras, pagamentos, pessoal.

Vale reforçar: o sistema de protocolo e tramitação de processos ajuda a enxergar onde cada processo está e quanto tempo

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

ficou parado em cada setor, o que sustenta qualquer análise de fluxo com dados e não com impressões.

Lean e melhoria contínua no setor público

Lean é um conjunto de ideias de gestão que nasceu na indústria e hoje é usado também em serviços e no governo. O princípio central é simples: valor é aquilo que o usuário reconhece como valor; todo o resto, como espera, retrabalho, deslocamento e excesso de aprovação, é desperdício a ser reduzido. Na administração pública, isso se traduz em perguntas objetivas sobre cada etapa: quem se beneficia dela, o que acontece se for eliminada, quanto tempo o pedido espera por dia útil trabalhado.

A implantação de Lean e melhoria contínua organiza esse trabalho em ciclos curtos de análise, teste e padronização, com a participação da equipe que executa a tarefa. A versão para atividades de escritório e atendimento está no Lean em serviços (Lean Office), que cobre setores como protocolo, tributos, compras, pessoal e secretarias. E a redução de perdas e desperdícios operacionais ataca custos que passam despercebidos: material parado, deslocamento desnecessário, serviço refeito.

Duas lições práticas valem para qualquer município. Primeiro, comece por um processo que o cidadão sente (ou que consome muito tempo da equipe) e mostre resultado rápido; isso gera apoio para os seguintes. Segundo, quem melhora o processo deve ser quem o executa: consultoria externa mapeia e orienta, mas a mudança só dura se a equipe se apropria dela.

Atendimento, serviços e desburocratização

O contato do cidadão com a prefeitura acontece no balcão, no telefone, no WhatsApp e no site. É ali que a eficiência vira percepção de qualidade, e é ali que a Lei 13.460 e a Lei 14.129 pedem as mudanças mais visíveis.

Catálogo e Carta de Serviços

A Carta de Serviços ao Usuário, exigida pelo art. 7º da Lei 13.460, só funciona se o órgão souber exatamente quais serviços presta e o que cada um exige. A estruturação de catálogos de serviços faz esse inventário: nome do serviço, documentos, etapas, prazo, responsável, canal e custo. O catálogo vira a base da carta, do site e do treinamento dos atendentes.

Atendimento humanizado

Simplificar

Cada documento exigido, assinatura e prazo deve poder responder à pergunta: qual risco isto controla e quanto custa controlá-lo? A simplificação e desburocratização de procedimentos aplica o critério do art. 3º da Lei 14.129: eliminar formalidades cujo custo supere o risco, pedir tudo de uma vez e não exigir prova de fato já comprovado.

Indicadores, capacidade e gestão da mudança

Sem número, melhoria vira opinião. Alguns indicadores simples já mudam a conversa: tempo médio de atendimento por serviço, fila no dia, percentual de processos concluídos no prazo, retrabalho, reclamações por tipo e satisfação do usuário. A gestão de indicadores e resultados ajuda a escolher poucos indicadores relevantes, definir responsável e meta, e criar um painel que a gestão realmente use. A LRF, aliás, já pede que a LDO traga normas para o controle de custos e a avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos do orçamento (art. 4º, I, e).

Outra conta que costuma ser esquecida é a de capacidade: quantas pessoas, horas e guichês são necessários para atender a demanda. O dimensionamento da capacidade operacional e de atendimento compara demanda e equipe, mostra onde falta e onde sobra gente e evita decisões do tipo "contratar mais" quando o problema é o fluxo.

Por fim, nenhuma melhoria se sustenta sem a equipe. A implantação de melhorias e gestão da mudança cuida de comunicação, treinamento, acompanhamento nas primeiras semanas e ajuste do que não funcionou. Servidor que não entende por que a rotina mudou volta ao hábito antigo em pouco tempo.

Quem decide o quê: papéis em projetos e processos

Boa parte do atraso em projetos públicos vem de dúvida sobre quem decide. Três papéis resolvem a maioria dos casos e cabem em qualquer organograma.

- **Patrocinador:** autoridade (prefeito, secretário, presidente da Casa) que prioriza o projeto, destrava recursos e resolve conflitos entre áreas.
- **Gerente do projeto:** servidor com tempo e autoridade para coordenar prazos, equipe e entregas e prestar contas ao patrocinador.
- **Dono do processo:** responsável por um fluxo de ponta a ponta, mesmo quando ele atravessa várias secretarias; é quem responde pelo prazo e pelos indicadores.

Sem esses papéis definidos, cada etapa tem um responsável, mas o resultado final não tem nenhum. Definir papéis também ajuda a lidar com a rotatividade: quando uma pessoa sai, a função continua e o conhecimento está registrado no fluxo, não na memória individual.

Dados pessoais nos processos

Ao redesenhar fluxos de atendimento, protocolo e ouvidoria, lembre-se de que há dados pessoais circulando. A LGPD permite que o poder público trate dados para executar suas competências legais, desde que informe com clareza as hipóteses, a finalidade e os procedimentos adotados (art. 23, I), e exige medidas de segurança técnicas e administrativas (art. 46). Na prática: peça apenas os dados necessários ao serviço, limite quem acessa os processos e registre no fluxo quem tem acesso a quê.

Quando contratar apoio externo e quando fazer internamente

Nem todo trabalho de melhoria precisa de consultoria. O órgão pode começar sozinho com um mapa simples de um processo e um indicador de prazo. O apoio externo costuma fazer diferença em quatro situações: quando falta tempo da equipe, quando o assunto é transversal e nenhuma secretaria tem autoridade sobre ele, quando é preciso método e metodologia já testados, e quando a mudança exige instrumento legal (lei, decreto, regulamento) que precisa nascer junto com o novo fluxo. Em todos os casos, o ideal é que a equipe interna acompanhe o trabalho de perto e fique com o domínio do método ao final.

Roteiro em seis passos

1. **Escolha o foco:** um processo de alto

impacto (ex.: um serviço com fila ou prazo longo) e um projeto prioritário.
2. **Meça a situação atual:** tempo, volume, retrabalho, reclamações.
3. **Mapeie como é:** com quem executa, não só com a chefia.
4. **Redesenhe e teste:** em pequena escala, por algumas semanas.
5. **Padronize:** registre o novo fluxo, treine a equipe e atualize a Carta de Serviços.
6. **Acompanhe:** indicadores no painel, revisão mensal e decisão sobre o próximo foco.

Erros comuns

- Informatizar um fluxo ruim: o sistema apenas acelera o erro.
- Iniciar muitos projetos ao mesmo tempo, sem carteira nem prioridade.
- Mapear processo com a chefia e não com quem executa.
- Escolher indicadores demais e não usar nenhum.
- Elaborar Carta de Serviços e não atualizá-la quando o serviço muda.
- Deixar projeto paralisado sem decisão formal de retomar, redesenhar ou encerrar.
- Treinar a equipe uma vez e não acompanhar a mudança.

Checklist final

- Existe lista única de projetos em andamento, com responsável, prazo e situação.
- Os projetos parados foram diagnosticados e têm decisão registrada.
- Os principais serviços têm fluxo desenhado, prazo definido e responsável.
- A Carta de Serviços ao Usuário está publicada e atualizada.
- Há pesquisa de satisfação ao menos anual e o resultado é divulgado.
- Os indicadores principais estão em um painel e são discutidos todo mês.
- A equipe foi treinada e acompanhada nas mudanças recentes.

Fontes:
Lei 13.460/2017 (direitos do usuário de serviços públicos) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 14.129/2021 (Governo Digital e eficiência pública) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei Complementar 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) — Planalto (planalto.gov.br)
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 13.709/2018 (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)

GUIAS PRÁTICOS

Como instruir a contratação direta: dispensa e inexigibilidade

A contratação direta continua exigindo processo formal. O art. 72 da Lei 14.133 lista oito documentos obrigatórios e o art. 73 prevê responsabilidade solidária por contratação indevida com dolo, fraude ou erro grosseiro. Este guia mostra a instrução passo a…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 23 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Contratar sem licitação não significa contratar sem processo. A dispensa e a inexigibilidade exigem justificativa, documentos e publicidade, e é nelas que costumam aparecer apontamentos dos tribunais de contas. Saber **como instruir a contratação direta** reduz o risco do gestor e acelera a compra legítima. Este guia segue o roteiro da Lei 14.133/2021.

O que a lei pede na instrução

O art. 72 da Lei 14.133 determina que o processo de contratação direta, que compreende os casos de inexigibilidade e de dispensa, seja instruído com:

- documento de formalização de demanda e, se for o caso, estudo técnico preliminar, análise de riscos, termo de referência, projeto básico ou executivo;
- estimativa de despesa, calculada na forma do art. 23;
- parecer jurídico e pareceres técnicos, se for o caso, que demonstrem o atendimento dos requisitos;
- demonstração da compatibilidade da previsão de recursos orçamentários com o compromisso a ser assumido;
- comprovação de que o contratado preenche os requisitos de habilitação e qualificação mínima necessária;
- razão da escolha do contratado;
- justificativa de preço;
- autorização da autoridade competente.

O parágrafo único acrescenta que o ato que autoriza a contratação direta, ou o extrato do contrato, deve ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial. E o art. 73 prevê que, na contratação direta indevida ocorrida com dolo, fraude ou erro grosseiro, o contratado e o agente público responsável respondem solidariamente pelo dano causado ao erário, sem prejuízo de outras sanções.

Passo a passo da instrução

1. Formalize a demanda

Comece pelo documento que descreve a necessidade, o setor solicitante e a justificativa. Se a contratação estiver prevista no plano de contratações anual, faça a referência. A demanda delimita o objeto e evita contratações genéricas.

2. Escolha o enquadramento legal com cuidado

As hipóteses de dispensa e inexigibilidade são de lei nacional; o regulamento municipal pode detalhar o procedimento (por exemplo, o aviso prévio das dispensas de pequeno valor).

A dispensa está no art. 75; a inexigibilidade, no art. 74. A inexigibilidade ocorre quando a competição é inviável, em especial nos casos de fornecedor exclusivo, artista consagrado, serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual com notória especialização (vedada para publicidade e divulgação), objetos que podem ser contratados por

credenciamento e imóvel cujas características tornem necessária a escolha. O enquadramento precisa ser demonstrado, não apenas citado.

3. Verifique os limites e o fracionamento

Nas dispensas por valor, o § 1º do art. 75 manda considerar o somatório do que for despendido no exercício pela respectiva unidade gestora e o somatório da despesa com objetos de mesma natureza, entendidos como contratações no mesmo ramo de atividade. Fracionar para ficar abaixo do limite compromete o processo. Os valores dos incisos I e II do art. 75 são atualizados todo dia 1º de janeiro por decreto federal (art. 182) e divulgados no PNCP; confira o decreto do ano antes de enquadrar.

4. Estime o valor conforme o art. 23

A estimativa deve seguir os parâmetros do art. 23. O § 4º prevê que, quando não for possível estimar o valor do objeto, o contratado deve comprovar previamente que os preços estão em conformidade com os de contratações semelhantes, por notas fiscais emitidas a outros contratantes nos últimos 12 meses ou por outro meio idôneo.

5. Reúna a prova da inexigibilidade

Para fornecedor exclusivo, o § 1º do art. 74 pede atestado de exclusividade, contrato de exclusividade, declaração do fabricante ou outro documento idôneo, vedada a preferência por marca específica. Para serviço técnico, o § 3º define notória especialização por desempenho anterior, estudos, experiência, publicações, equipe técnica e outros requisitos; documente o currículo e os trabalhos anteriores. O § 4º veda a subcontratação ou a atuação de profissionais distintos dos que justificaram a inexigibilidade.

6. Confirme habilitação e regularidade

Verifique os requisitos mínimos de habilitação do contratado, regularidade fiscal e trabalhista e eventuais impedimentos. O inciso V do art. 72 exige a comprovação.

7. Justifique a escolha do contratado

Explique por que aquele fornecedor foi escolhido: única empresa que atende, melhor proposta entre as consultadas, único com a especialização exigida. Sem a razão da escolha, o processo fica incompleto.

8. Colha pareceres e autorização

Encaminhe o processo ao jurídico e às áreas técnicas e confirme a compatibilidade orçamentária. Só então a autoridade competente autoriza.

9. Divulgue

Publique o ato de autorização ou o extrato do contrato em sítio oficial. Nas dispensas de baixo valor, o § 3º do art. 75 prevê, preferencialmente, aviso prévio no sítio oficial por no mínimo três dias úteis, com manifestação de interesse em obter propostas adicionais.

Como distinguir dispensa, inexigibilidade e credenciamento

A diferença está no motivo. Na dispensa, a competição seria possível, mas a lei autoriza a contratação direta em hipóteses listadas, como as de baixo valor. Na inexigibilidade, a competição é inviável, por exclusividade, singularidade ou outro fator. O credenciamento aparece no inciso IV do art. 74 como hipótese em que o objeto pode ou deve ser contratado por esse meio: a administração abre o cadastro e contrata todos os interessados que atendam às regras.

Essa distinção muda a instrução. Para a dispensa, o foco está em provar que o caso se enquadra nos limites e condições do art. 75 e em obter o melhor preço. Para a inexigibilidade, o foco é demonstrar a inviabilidade da competição, com documentos idôneos. Para o credenciamento, o foco é o regulamento do chamamento, os critérios objetivos e a divulgação.

Uma dica prática: antes de escolher o enquadramento, pergunte-se se a competição realmente não é viável e se não há outro caminho mais simples, como o credenciamento ou uma licitação enxuta. Registrar essa reflexão no processo ajuda a mostrar que o gestor ponderou as alternativas.

Erros comuns

- **Enquadramento só de fachada:** citar o inciso sem provar a hipótese.
- **Fracionamento:** várias compras do mesmo ramo no exercício para ficar abaixo do limite.
- **Preço sem justificativa:** falta o inciso VII do art. 72.
- **Exclusividade sem atestado:** o § 1º do art. 74 pede documento idôneo.
- **Escolha sem razão registrada:** o inciso VI exige.
- **Esquecer a divulgação:** o parágrafo único do art. 72 impõe a publicidade.

Checklist final da contratação direta

- Demanda formalizada e, se for o caso, ETP, riscos e termo de referência.
- Enquadramento no art. 74 ou 75 demonstrado.
- Limites e fracionamento verificados.
- Estimativa de despesa pelo art. 23 ou comprovação de preços de mercado.
- Prova de exclusividade ou notória especialização, quando for o caso.
- Habilitação e regularidade do contratado comprovadas.
- Razão da escolha e justificativa de preço registradas.
- Compatibilidade orçamentária demonstrada.
- Parecer jurídico e pareceres técnicos anexados.
- Autorização da autoridade competente e divulgação em sítio oficial.

Fontes:
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (arts. 23, 72 a 75) — Planalto (planalto.gov.br)
4.1.6. Estimativa do valor da contratação — TCU - Licitações e Contratos (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

DECISÕES COMENTADAS

Garantia de proposta: TCU valida exigi-la antes do cadastro

Em 06/05/2026, o Plenário do TCU julgou improcedente representação contra a Prefeitura de Aratuípe (BA), que exigiu a garantia de proposta para o licitante cadastrar a proposta no sistema. O Acórdão 1.128/2026 também recomendou ao governo federal regulamentar o instrumento…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 24 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

A **garantia de proposta** é uma das ferramentas menos usadas da Lei 14.133/2021, e o Tribunal de Contas da União (TCU) acaba de dar um sinal verde importante para quem quiser usá-la. Na sessão de 6 de maio de 2026, o Plenário julgou improcedente uma representação contra a Prefeitura Municipal de Aratuípe (BA), que exigiu a garantia antes de o licitante cadastrar a proposta no sistema eletrônico. É o **Acórdão 1.128/2026-Plenário**, relatado pelo ministro Benjamin Zymler.

O caso de Aratuípe

A representação tratava da Concorrência Eletrônica 90.002/2026, com valor estimado de R$ 2.104.807,72, para contratar empresa de engenharia que retomasse e concluísse a obra de uma quadra escolar coberta com vestiário, no distrito de Maragogipinho. Uma empresa questionou a regra do edital que condicionava o cadastro da proposta à apresentação prévia da garantia. O TCU conheceu da representação e, por unanimidade, a considerou improcedente. Segundo a síntese publicada pela Lefosse Advogados, o Tribunal entendeu que o art. 58 da Lei 14.133/2021 permite exigir a garantia como condição para o cadastro da proposta no sistema. O próprio art. 58 diz que a garantia pode ser exigida "no momento da apresentação da proposta", como requisito de pré-habilitação, e limita seu valor a 1% do valor estimado para a contratação (§ 1º).

As recomendações do Tribunal

Mesmo validando o caso, o TCU apontou lacunas que valem para qualquer órgão. O dispositivo do acórdão traz recomendações a duas instâncias federais:

- **Ministério da Gestão e da Inovação (MGI):** ajustar a plataforma Compras.gov.br para prever a apresentação prévia da garantia como condição de cadastro e editar ato normativo que regulamente o uso da garantia de proposta na administração federal.
- **Câmara Nacional de Licitações e Contratos Administrativos (AGU/CGU):** enquanto não houver regulamento, avaliar o aprimoramento das minutas padronizadas de edital e termo de referência, disciplinando temas como o momento de apresentação da garantia, a compatibilização com o orçamento sigiloso, os pressupostos para executá-la e o seu tratamento quando a licitação é suspensa por prazo indeterminado.

Em outras palavras, o Tribunal considera o instrumento legítimo, mas reconhece que faltam regras operacionais claras. Quem decide usá-lo precisa preencher essas lacunas no próprio edital.

O que isso muda para o seu órgão

A garantia de proposta pode reduzir propostas aventureiras em obras e serviços de valor mais alto, mas só funciona com regra bem escrita. Se a sua prefeitura ou câmara quer adotá-la:

1. **Decida se a garantia faz sentido para o objeto.** Ela costuma ser pensada para contratações de maior risco ou valor; registre a justificativa no estudo técnico preliminar.
2. **Defina o momento de entrega.** O edital deve dizer com clareza se a garantia é condição para cadastrar a proposta ou para outra fase, e como será comprovada.
3. **Trate o orçamento sigiloso.** Se o valor estimado não é divulgado, é preciso explicar como o licitante calculará a garantia. O TCU citou esse ponto como lacuna a regulamentar.
4. **Estabeleça quando a garantia pode ser executada.** A lei já prevê a execução do valor integral se o licitante se recusar a assinar o contrato ou não apresentar os documentos para a contratação (art. 58, § 3º); o edital deve dizer se haverá processo sancionador prévio.
5. **Preveja a devolução.** A lei fixa a devolução em até 10 dias úteis, contados da assinatura do contrato ou da data em que a licitação for declarada fracassada (art. 58, § 2º). Diga também o que acontece com a garantia se a licitação for suspensa, revogada ou anulada.
6. **Verifique o sistema eletrônico.** Se o município usa plataforma própria ou contratada, confirme se ela consegue operar a regra antes de publicar o edital.

Atenção: o acórdão analisa um caso concreto e trata de recomendações à administração federal. Cada município deve disciplinar o tema em seu decreto regulamentar da Lei 14.133, de forma coerente com o texto legal.

Fontes:
Ata nº 15, de 6 de maio de 2026 (Sessão Ordinária do Plenário) — Acórdão 1.128/2026 — Tribunal de Contas da União (tcu.gov.br)
Newsletter Direito Público: decisões do TCU de maio a julho de 2026 — Lefosse Advogados (lefosse.com)
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (texto compilado) — Presidência da República (Planalto) (planalto.gov.br)

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

GUIAS PRÁTICOS

Gestão pública municipal: guia completo para prefeituras e câmaras

Guia sobre gestão pública municipal: estrutura administrativa, carreiras, limites da LRF, planejamento, tributos, Câmara e controle. Mostra onde a lei já fixa o caminho e onde a decisão é local, com os serviços da Evoluta para cada etapa.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 25 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Gestão pública municipal é o conjunto de decisões, regras e rotinas que fazem uma prefeitura ou uma câmara funcionar dentro da lei e com resultado: quem trabalha lá, quanto custa, quanto se arrecada, o que se planeja, quem controla. Este guia reúne, em um só lugar, os temas que o gestor encontra na prática, de pessoal a tributos, de orçamento a controle, e aponta onde a lei já fixa o caminho e onde a decisão é local. Não substitui o parecer jurídico do seu órgão, mas ajuda a saber que pergunta fazer e a quem.

Neste guia:

- Estrutura administrativa
- Quadro de pessoal, carreiras e remuneração
- Limites da LRF e impacto orçamentário
- Planejamento: plano de governo, PPA, LDO e LOA
- Receita própria e reforma tributária
- Câmara Municipal e processo legislativo
- Controle interno e tribunais de contas
- Roteiro de prioridades para o primeiro ano
- Erros comuns

Estrutura administrativa: organograma, competências e cargos de confiança

Tudo começa pela estrutura. A administração municipal, direta ou indireta, obedece aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, como diz o art. 37 da Constituição. Na prática, isso significa que cada secretaria, cada departamento e cada cargo precisa existir por lei, com competências claras. Quando o organograma cresce por decreto, por costume ou por acúmulo de gestões, surgem sobreposição de tarefas, cargos sem função definida e decisões que ninguém sabe a quem atribuir.

A reforma administrativa da prefeitura trata exatamente disso: revisar o organograma, redistribuir competências e preparar os instrumentos legais (projeto de lei e decretos) para implantar a nova estrutura. No Legislativo, a reforma administrativa da Câmara Municipal faz o mesmo para a secretaria da Casa, a Mesa e os gabinetes.

Um ponto sensível são os cargos em comissão. O inciso V do art. 37 da Constituição reserva esses cargos, e as funções de confiança, às atribuições de direção, chefia e assessoramento. O Supremo Tribunal Federal reafirmou, no Tema 1010 da repercussão geral, que a criação desses cargos exige função de direção, chefia ou assessoramento, relação de confiança, número proporcional à necessidade e ao quadro de efetivos, e atribuições descritas de forma clara na própria lei. Cargo com tarefa burocrática ou técnica de rotina, nomeado como comissionado, é o tipo de situação que acaba derrubada na Justiça. Por isso a adequação de cargos em comissão e funções de confiança costuma ser um dos primeiros passos de qualquer reestruturação.

Antes de redesenhar a estrutura, faça um diagnóstico simples: quantas unidades existem, quem responde a quem, quantos cargos de cada tipo estão ocupados e quais tarefas ninguém assume. Esse mapa evita dois erros opostos: criar secretarias para resolver problema de processo e manter unidades que já não têm função. A mudança também precisa ser comunicada aos servidores, porque reforma que ninguém entende gera resistência e baixa adesão.

Quadro de pessoal, carreiras e remuneração

Pessoal é, em quase toda prefeitura, a maior despesa corrente. Por isso o tema precisa ser tratado como sistema, não como uma lista de pedidos de reajuste. Quatro peças se encaixam.

Estatuto e regime jurídico

O estatuto dos servidores define direitos, deveres, regime disciplinar, licenças e vantagens. Estatutos antigos tendem a acumular remendos e lacunas, e cada novo benefício aprovado sem estudo vira despesa permanente. Quando o município tem servidores celetistas e quer unificar o regime, a migração de regime celetista para estatutário exige lei local, cuidado com os direitos já constituídos e cálculo do efeito financeiro. É matéria para análise jurídica caso a caso.

Carreiras e remuneração

O plano de cargos, carreiras e remuneração (PCCR) organiza cargos, faixas, critérios de progressão e tabelas salariais. Há carreiras com regras próprias, como a do magistério, que se relaciona com o piso salarial profissional nacional da Lei 11.738/2008; veja o plano de carreira do magistério e os planos de carreira para categorias específicas, com regras próprias de cada área. A recomposição salarial e os pisos profissionais pedem a mesma lógica: primeiro o cálculo do impacto, depois a lei.

Desempenho e ingresso

Carreira sem avaliação vira apenas tempo de serviço. A avaliação de desempenho funcional dá base objetiva para progressão e para o estágio probatório. Na entrada, a Constituição exige concurso público para cargo efetivo (art. 37, II); a reestruturação

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

de quadros e a preparação de concursos públicos ajudam a definir quantos servidores, de que perfil, antes de abrir o edital.

Folha e dados

Antes de qualquer mudança, vale conhecer a folha real. A auditoria de folha de pagamento cruza cadastro, legislação e pagamentos para encontrar vantagens pagas sem base legal, parcelas duplicadas e enquadramentos errados. Sem esse retrato, o estudo de impacto fica sobre números incertos.

Um ponto recente de atenção: a Lei Complementar 226, de 12 de janeiro de 2026, acrescentou o art. 8º-A à LC 173/2020. Ele permite que lei do ente autorize pagamentos retroativos de adicionais por tempo de serviço, sexta-parte, licença-prêmio e equivalentes, relativos ao período de 28 de maio de 2020 a 31 de dezembro de 2021, para entes que decretaram calamidade pública pela covid-19 (art. 65 da LRF), desde que haja disponibilidade orçamentária própria e observados o art. 113 do ADCT e o art. 169, §1º, da Constituição. A autorização depende de lei do município e dos limites fiscais; não é automática.

Limites da LRF e impacto orçamentário: o freio que organiza as decisões

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LC 101/2000) é o filtro de todas as decisões de pessoal. Os pontos que o gestor municipal precisa ter na ponta da língua:

- **Limite global:** a despesa total com pessoal dos municípios não pode passar de 60% da receita corrente líquida (art. 19, III).
- **Repartição entre os Poderes:** 6% para o Legislativo, incluído o Tribunal de Contas do Município quando houver, e 54% para o Executivo (art. 20, III).
- **Verificação:** o cumprimento dos limites é aferido ao final de cada quadrimestre (art. 22), e o Relatório de Gestão Fiscal é emitido nesse ritmo (art. 54).
- **Alerta e vedações:** os tribunais de contas alertam o órgão quando a despesa com pessoal passa de 90% do limite (art. 59, §1º, II). Acima de 95%, ficam vedados, entre outros atos, a concessão de vantagem ou reajuste, a criação de cargo e a alteração de carreira que aumente despesa (art. 22, parágrafo único).
- **Excesso:** se o limite for ultrapassado, o excedente precisa ser eliminado nos dois quadrimestres seguintes, pelo menos um terço no primeiro (art. 23).

O outro lado da LRF é o impacto. Toda ação que aumente despesa precisa de estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que entra em vigor e nos dois seguintes, e de declaração do ordenador de despesa sobre adequação à lei orçamentária anual e compatibilidade com o PPA e a LDO (art. 16). Para despesa obrigatória de caráter continuado, a LRF exige ainda demonstrar a origem dos recursos (art. 17). Esse é o papel do estudo de impacto orçamentário-financeiro, e o planejamento das despesas com pessoal o amplia: projeta a folha para os anos seguintes, considerando promoções, aposentadorias, concursos e reajustes, antes que o limite chegue de surpresa.

Regra prática: nenhum projeto de lei que mexa em carreira, cargo ou vantagem deveria sair do gabinete sem o estudo anexado. Além de cumprir a LRF, ele protege o prefeito e o presidente da Câmara na hora da prestação de contas.

Planejamento: plano de governo, PPA, LDO e LOA

A Constituição (art. 165) estabelece três leis de iniciativa do Executivo: o plano plurianual (PPA), a lei de diretrizes orçamentárias (LDO) e a lei orçamentária anual (LOA). Os municípios as replicam, com prazos e ritos definidos na lei orgânica. O PPA traduz o plano de governo em programas, objetivos e metas para quatro anos; a LDO escolhe as prioridades de cada exercício e orienta a LOA; a LOA autoriza a despesa. A LRF acrescenta que a LDO traz o equilíbrio entre receitas e despesas, critérios de limitação de empenho e normas de controle de custos e avaliação de resultados (art. 4º), e que a lei orçamentária só inclui novos projetos depois de atendidos os que estão em andamento (art. 45).

O erro mais comum é tratar essas peças como formalidade. Quando a promessa de campanha não chega ao PPA, não vira ficha orçamentária e, portanto, não vira obra nem serviço. O planejamento governamental conecta as pontas: plano de governo, PPA, LDO e LOA, com indicadores que permitam cobrar resultado.

Um bom critério para testar o planejamento do seu órgão: escolha uma meta do plano de governo e tente rastreá-la até a dotação da LOA e até o responsável pela execução. Se a cadeia se quebra em algum elo, é nele que o trabalho precisa começar.

Receita própria e reforma tributária

A LRF afirma que a instituição, a previsão e a efetiva arrecadação de todos os tributos de competência do ente são requisitos essenciais da responsabilidade na gestão fiscal; o município que não os observa, quanto aos impostos, fica impedido de receber transferências voluntárias (art. 11). Em outras palavras, deixar o IPTU defasado não é só perda de receita: é descumprir um requisito da gestão fiscal.

Código tributário e IPTU

O Código Tributário Municipal reúne fatos geradores, alíquotas, isenções, obrigações acessórias e procedimentos. Como o Código Tributário Nacional lembra, somente lei pode instituir tributo, majorá-lo, definir o fato gerador e fixar alíquotas e base de cálculo (art. 97). Para o IPTU, a base de cálculo é o valor venal do imóvel (art. 33 do CTN); a planta genérica de valores (PGV) é o instrumento que organiza esses valores, e sua atualização reflete no IPTU e no ITBI.

A transição para o IBS

A Emenda Constitucional 132/2023 criou o imposto sobre bens e serviços (IBS), de competência compartilhada entre estados, Distrito Federal e municípios (art. 156-A da Constituição), e determinou que o ISS e o ICMS sejam extintos a partir de 2033 (art. 129 do ADCT). Até lá, a transição é gradual. O Comitê Gestor do IBS informa que, em 2026, a indicação de IBS e CBS nos documentos fiscais tem caráter exclusivamente informativo, com regras de adaptação para os contribuintes (veja a página do CGIBS). Para o município, a pergunta é como preservar e organizar a arrecadação durante essa mudança; a transição tributária para o IBS trata do diagnóstico, da legislação local e do acompanhamento.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

Câmara Municipal e processo legislativo

A Câmara tem papel duplo: legisla e fiscaliza. Para funcionar bem, precisa de regras claras e de assessoria técnica. Três frentes aparecem com frequência.

- **Assessoria legislativa:** redação e revisão de projetos, pareceres, análise de vetos e de iniciativa. A assessoria e consultoria legislativa reduz o risco de aprovar norma com vício de iniciativa ou de técnica legislativa.
- **Normas internas:** a lei orgânica e o regimento interno definem o rito. A revisão da lei orgânica e do regimento interno atualiza prazos, comissões, ordem dos trabalhos e meios eletrônicos de votação e transparência.
- **Emendas ao orçamento:** a Constituição federal prevê, na União, emendas individuais impositivas de execução obrigatória, aprovadas no limite de 2% da receita corrente líquida do exercício anterior, metade destinada a ações e serviços públicos de saúde (art. 166, §9º, na redação da EC 126/2022). No município, esse desenho só existe se a lei orgânica o adotar. Veja emendas parlamentares e emendas impositivas para estruturar regras locais de forma compatível com a LRF.

Lembre ainda do limite de 6% da receita corrente líquida para despesa com pessoal do Legislativo (LRF, art. 20, III, a) e do teto de despesa total da Casa fixado pelo art. 29-A da Constituição. Cargos, gratificações e a estrutura da secretaria precisam caber nesses dois tetos.

Controle interno e tribunais de contas

A fiscalização do município é exercida pela Câmara, com controle externo apoiado pelo tribunal de contas, e pelo sistema de controle interno do Executivo (art. 31 da Constituição). O parecer prévio do tribunal sobre as contas do prefeito só deixa de prevalecer por decisão de dois terços dos vereadores, e as contas ficam, por sessenta dias a cada ano, à disposição de qualquer contribuinte.

Controle interno, portanto, não é cargo de fachada. Na Lei 14.133/2021, a gestão de riscos e o controle preventivo seguem a lógica de três linhas de defesa: primeira, a dos servidores e autoridades que executam; segunda, a das unidades de assessoramento jurídico e de controle interno; terceira, o órgão central de controle interno e o tribunal de contas (art. 169). A estruturação do sistema de controle interno cria a unidade, define normas, mapeia riscos e estabelece rotinas de verificação antes que o tribunal o faça de fora.

Quando o problema já existe, entram a defesa e a prova técnica. A defesa técnica perante tribunais de contas organiza a resposta em contas anuais, representações e processos de fiscalização, e os pareceres técnico-jurídicos especializados servem para decisões complexas que o gestor prefere tomar com respaldo escrito.

A transparência completa o controle. A LRF lista como instrumentos de transparência os planos, orçamentos, a LDO, as prestações de contas e os relatórios fiscais, com ampla divulgação em meios eletrônicos (art. 48). Quanto mais organizado o dado, menor a chance de a divulgação virar fonte de questionamento.

Perceba que os temas se conectam. A estrutura define quantos cargos existem; os cargos definem a folha; a folha limita o que o orçamento comporta; o orçamento depende da receita; e o controle verifica se tudo isso foi feito dentro da lei. Mexer em uma peça sem olhar para as outras é a origem de boa parte dos problemas que chegam aos tribunais de contas. Por isso a ordem do trabalho importa tanto quanto o conteúdo de cada projeto.

Roteiro de prioridades para o primeiro ano

Para quem assume ou reorganiza um órgão, uma sequência possível, adaptável ao tamanho do município:

1. **Retrato fiscal e de pessoal (primeiros 60 dias):** percentual de despesa com pessoal sobre a receita corrente líquida, por Poder; folha real; lista de cargos e funções.
2. **Base legal:** o que existe de estatuto, PCCR, lei de cargos, código tributário, lei orgânica e regimento, e o que está defasado.
3. **Estudo de impacto:** modelar, em cenários, o efeito de cada mudança de estrutura ou carreira nos três exercícios seguintes.
4. **Estrutura:** reforma administrativa e adequação de cargos de confiança, com projeto de lei e decretos.
5. **Planejamento:** PPA, LDO e LOA coerentes com o plano de governo e com os limites encontrados.
6. **Receita:** atualização da planta genérica de valores e do código tributário, com cronograma ajustado à transição do IBS.
7. **Controle:** estruturar o controle interno e preparar o calendário de prestação de contas.

Erros comuns

- Criar cargo ou vantagem por projeto de lei sem estudo de impacto nem declaração do ordenador de despesa.
- Nomear comissionados para funções técnicas e burocráticas de rotina.
- Reajustar ou alterar carreira quando a despesa com pessoal já passou de 95% do limite.
- Tratar PPA, LDO e LOA como formalidade, sem ligação com o plano de governo.
- Deixar a planta de valores e o código tributário sem atualização por muitos anos.
- Montar o controle interno com servidor sem independência, sem norma e sem acesso aos processos.
- Copiar o estatuto ou o PCCR de outro município sem adaptar à folha e à capacidade fiscal local.

Checklist final

- Sei o percentual de despesa com pessoal do Executivo e do Legislativo no último quadrimestre.
- Toda mudança em carreira, cargo ou vantagem tem estudo de impacto anexado.
- Os cargos em comissão têm atribuições de direção, chefia ou assessoramento descritas em lei.
- O estatuto e o PCCR foram revisados nos últimos anos e refletem a folha real.
- O PPA, a LDO e a LOA mostram o caminho de cada meta do plano de governo.
- A planta genérica de valores e o código tributário estão atualizados e a transição do IBS está no radar.
- Existe norma, unidade e rotina de controle interno funcionando.
- A Câmara tem lei orgânica e regimento atualizados e respeita seus dois tetos de despesa.

Fontes:

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 — Planalto (planalto.gov.br)
Lei Complementar 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei Complementar 226/2026 — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 5.172/1966 (Código Tributário Nacional) — Planalto (planalto.gov.br)
STF reafirma jurisprudência sobre critérios para criação de cargos em comissão (Tema 1010) — Supremo Tribunal Federal (portal.stf.jus.br)
Reforma Tributária começa em 2026 com período de adaptação — Comitê Gestor do IBS (cgibs.gov.br)

DECISÕES COMENTADAS

Aditivos acima de 25%: o que o TCU respondeu no Acórdão 1.753/2026

Em 01/07/2026, o Plenário do TCU respondeu a uma consulta sobre alterações contratuais na Lei 14.133/2021: os limites do art. 125 valem para mudanças quantitativas e qualitativas, mas alterações consensuais podem excepcionalmente ultrapassá-los, com justificativa técnica, econômica e social por…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 26 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Pode o gestor aditar um contrato além do limite de 25% previsto na Lei 14.133/2021? O Tribunal de Contas da União (TCU) respondeu, em consulta, que **a regra é respeitar o limite, mas há uma exceção estreita para alterações consensuais**. A resposta consta do **Acórdão 1.753/2026-Plenário**, da sessão de 1º de julho de 2026, relatado pelo ministro Augusto Nardes, e interessa a qualquer ente que tenha contratos de obras, serviços e fiscalização em andamento.

A consulta

Quem perguntou foi o então ministro dos Transportes, que quis saber se uma determinação de acórdão de 2020 continuava valendo diante da Lei 14.133/2021. O Plenário conheceu da consulta e, por unanimidade, fixou respostas em linguagem de regra geral. Pela Lei Orgânica do TCU (Lei 8.443/1992, art. 1º, § 2º), a resposta a consulta tem caráter normativo e constitui prejulgamento da tese, mas não do fato ou caso concreto. Ela orienta a atuação do TCU; em contratos pagos com recursos municipais próprios, quem fiscaliza é o tribunal de contas do estado (ou dos municípios), que pode ter entendimento próprio.

O que o TCU respondeu

Para lembrar: o art. 125 da Lei 14.133/2021 fixa o limite de 25% do valor inicial atualizado do contrato para acréscimos ou supressões, e de 50% para acréscimos em reforma de edifício ou de equipamento.

- **Limites valem para todas as alterações.** Tanto as quantitativas (que mudam a dimensão do objeto) quanto as qualitativas (que mantêm o objeto, em natureza e dimensão), unilaterais ou consensuais, devem respeitar os limites do art. 125 e os princípios do art. 5º, além das vedações dos arts. 126 e 128: não transfigurar o objeto e manter o desconto originalmente ofertado.
- **Exceção só em alteração consensual.** A administração pode ultrapassar os limites quando a mudança for necessária à completa execução do objeto original e se demonstrar por escrito, de forma inequívoca, a viabilidade técnica, econômica e social.
- **Viabilidade técnica:** o contratado mantém as condições e garantias da proposta e tem capacidade técnica e econômico-financeira para a execução.
- **Viabilidade econômica:** continuar o contrato é menos oneroso que rescindir, somando-se os custos de uma nova licitação e da manutenção e vigilância no período.
- **Viabilidade social:** a continuidade antecipa os benefícios e o uso do objeto contratado.

O Tribunal também tratou de contratos de supervisão e gerenciamento de obras: como regra, são serviços não contínuos, vinculados a um contrato principal por escopo, e o aditamento além de 25% afronta o art. 125 mesmo quando decorre de prorrogação do prazo da obra, ressalvada comprovação inequívoca de desvantajosidade. O reequilíbrio previsto no art. 124, § 2º, só se aplica a esses contratos se ficar demonstrado que a supervisora não contribuiu para o atraso; que permaneceu mobilizada e não era possível desmobilizá-la, ainda que em parte; que os custos pedidos foram efetivamente suportados e estão comprovados; e que a remuneração não está vinculada a entregas ou marcos (nesse caso, a simples prorrogação do prazo não justifica aumentar o valor). O Tribunal ainda considerou recomendável prever, nesses contratos, cláusula que reduza ou suprima a remuneração se o ritmo da obra cair ou ela for paralisada.

O que isso muda para o seu órgão

Para prefeituras com obras paralisadas ou prorrogadas, a resposta é um roteiro de documentação. Se a administração considerar ultrapassar 25%:

1. **Verifique se é mesmo alteração consensual.** A exceção não alcança mudanças unilaterais.
2. **Prove que a mudança é necessária à conclusão do objeto original.** Ampliar escopo para outro fim está fora da exceção.
3. **Junte a análise técnica** sobre capacidade e garantias do contratado.
4. **Compare custos.** Estime o que custaria rescindir e licitar de novo, com prazo e manutenção do canteiro.
5. **Explique o benefício social** de antecipar a entrega.
6. **Mantenha o desconto original** e submeta o ato à assessoria jurídica antes do termo aditivo.
7. **Em contratos de supervisão,** planeje a nova contratação com antecedência, em vez de aditar sucessivamente.

O gestor também precisa observar a

regulamentação municipal da Lei 14.133 e os entendimentos do tribunal de contas do seu estado.

Fontes:
Ata nº 25, de 1º de julho de 2026 (Sessão Ordinária do Plenário) — Acórdão 1.753/2026 — Tribunal de Contas da União (tcu.gov.br)
Newsletter Direito Público: decisões do TCU de maio a julho de 2026 — Lefosse Advogados (lefosse.com)
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (texto compilado) — Presidência da República (Planalto) (planalto.gov.br)

GOVTECH E IA

Singpass: a identidade digital de Singapura e seus limites

O Singpass é a identidade digital de Singapura, usada para entrar em milhares de serviços públicos e privados. Segundo a GovTech local, são mais de 2.700 serviços e 41 milhões de transações por mês. O país ocupa o 3º lugar…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 27 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Um único login que abre serviços do governo, bancos e empresas. Esse é o **Singpass**, a identidade digital de Singapura, criada pela agência GovTech do país. Singapura aparece em 3º lugar, atrás de Dinamarca e Estônia, no ranking de governo eletrônico da ONU de 2024, divulgado em 17 de setembro daquele ano. O Singpass é uma das peças que explicam essa posição.

O que é e para que serve

Segundo a página oficial do Singpass, o serviço permite entrar e fazer transações seguras em serviços do governo e de empresas. A página oficial destaca o login sem senha, inclusive com chave de acesso (passkey) criada no aplicativo. Está disponível para cidadãos, residentes permanentes e portadores de FIN (número de identificação de estrangeiros) a partir de 15 anos, conforme a GovTech.

O serviço também tem o **Myinfo**: ao entrar com o Singpass, o usuário pode ter formulários preenchidos com dados que vêm de fontes do governo, em serviços participantes. Para o cidadão, isso evita redigitar e juntar documentos; para as organizações, evita coletar papéis.

Os números oficiais

A página institucional informa mais de 2.700 serviços integrados, acessados por mais de 800 órgãos e empresas, e mais de 41 milhões de transações por mês. O site da GovTech aponta cerca de 5 milhões de usuários, dos quais mais de 4,2 milhões usam o aplicativo, mas avisa que parte das estatísticas é de março de 2021. Ou seja, os números são do próprio governo, e é provável que já tenham crescido. Convém checar a versão mais recente antes de citá-los.

O que dá para trazer ao Brasil

O Brasil já tem o gov.br, que cumpre papel semelhante. Singapura mostra pontos úteis para a evolução do modelo:

- **Login simples e seguro**, com opções sem senha (o Singpass oferece login por chave de acesso, "passkey").
- **Dados que "andam" com o cidadão**: o Myinfo busca informações na fonte, em vez de pedir cópias.
- **Verificação de identidade presencial** sem fotocópias, em serviços como o "Verify".
- **Abertura para o setor privado**, o que amplia o uso, mas aumenta a responsabilidade sobre os dados.

Cuidados de LGPD

Um login único concentra muita informação. No Brasil, a LGPD (Lei 13.709/2018) exige que cada tratamento tenha finalidade específica e seja limitado ao mínimo necessário (art. 6º, I e III). Para o poder público, o art. 23 determina informar publicamente as hipóteses de tratamento de dados pessoais, e o art. 26 limita o compartilhamento a finalidades de políticas públicas. Antes de copiar a ideia de pré-preenchimento automático, vale perguntar: o município tem base legal para consultar aquele dado? O cidadão sabe? Existe registro de acessos?

Como aplicar no seu município

1. Revise os formulários da prefeitura e corte os campos que podem ser obtidos de bases do próprio município.
2. Use o login gov.br nos serviços digitais, em vez de criar cadastros paralelos.
3. Publique, para cada serviço, que dados são consultados e por quê.
4. Registre quem acessa os dados pessoais e revise periodicamente.
5. Ofereça atendimento presencial para quem não tem celular ou acesso à internet.

Fontes:
Singpass — Singpass (governo de Singapura) (singpass.gov.sg)
Singpass — GovTech Singapore (tech.gov.sg)
Denmark, Estonia and Singapore top the 2024 UN E-government ranking — Nações Unidas (un.org)
Lei nº 13.709/2018 (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)

IDEIAS DE HARVARD

Declaração de imposto simples: lições de um serviço digital testado

Mina Hsiang, ex-dirigente do serviço digital do governo dos EUA, contou em evento da Harvard Kennedy School como foi criado o Direct File, ferramenta gratuita para declarar imposto de renda federal, com telas em linguagem simples testadas com usuários. Os…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 28 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Pagar imposto é um dos contatos mais comuns, e mais temidos, entre o cidadão e o governo. Em abril de 2026, a Harvard Kennedy School (HKS) publicou a transcrição de uma palestra de Mina Hsiang, ex-administradora do United States Digital Service e fellow do Shorenstein Center, sobre a criação do Direct File, serviço gratuito do Fisco americano para declarar o imposto de renda federal. A fala está em "Tax filing in the U.S. could be easier—and for a time, it was", e um segundo texto da HKS traz o contexto. Os números são da palestrante e do texto, sem checagem independente na página.

A ideia em resumo

O ponto de partida é a complexidade da declaração americana. Segundo o texto de contexto, o país usa o código tributário para perseguir muitas políticas (casa própria, filhos, estudos), o que cria regras complicadas, e quem pode paga profissionais para lidar com elas. Países como Reino Unido, Japão, Dinamarca, Suécia e Quênia usam declarações pré-preenchidas, em que o governo mostra o que já sabe e o contribuinte só corrige. O Direct File foi uma tentativa de oferecer algo mais simples a quem não tem essa ajuda.

O que a palestra mostrou

Segundo Hsiang, a equipe escreveu telas em linguagem simples e testou com usuários reais para ver se as perguntas eram entendidas. Cada rodada de texto aprovado era enviada a advogados da área de política tributária, para checar a consistência com a lei. Também construiu um desenho que funciona em computador e celular, um login simples e uma base técnica preparada para crescer.

- **Primeira temporada (2024):** mais de 140 mil pessoas declararam, acima da meta. Segundo ela, 90% dos usuários pesquisados avaliaram a experiência como excelente ou acima da média, e 86% disseram que a ferramenta aumentou sua confiança no Fisco. O texto de contexto acrescenta um índice de recomendação de 74, contra 61 de uma empresa de tecnologia usada como comparação.
- **Segunda temporada (2025):** novas funções e ampliação do público elegível para mais de 30 milhões de pessoas. Segundo ela, mesmo com a ferramenta pouco divulgada, mais de 300 mil pessoas declararam por ela, a satisfação passou de 94% e mais de 200 mil importaram direto do Fisco os dados do informe de rendimentos.

O programa foi encerrado em 2025, depois da temporada de declarações, com a justificativa oficial de falta de interesse do público, segundo o texto. Hsiang contesta isso, citando pesquisas segundo as quais mais de 70% dos domicílios teriam interesse em uma ferramenta gratuita do governo, e o texto de contexto aponta que o uso caiu em parte por confusão sobre se o serviço ainda existia e por pouca divulgação. A palestra não traz recomendações formais; a posição implícita é que o governo deve construir serviços simples e testados.

Como aplicar no Brasil

No Brasil, a Receita Federal já oferece a declaração pré-preenchida do imposto de renda, que importa dados de fontes pagadoras e outras declarações e deixa ao contribuinte a conferência. O aprendizado está no método e pode ser usado nos tributos municipais, como ISS, IPTU, ITBI e taxas.

- **Escolha um serviço de alto volume e dor clara:** segunda via de guia, parcelamento, certidão, emissão de nota fiscal, atualização cadastral do imóvel.
- **Escreva as telas e mensagens em linguagem simples** e teste com contribuintes reais, inclusive pessoas com baixa familiaridade digital. Observe onde travam.
- **Peça revisão jurídica a cada rodada de texto,** como a equipe americana fez, para que a simplificação não altere o que a lei exige.
- **Pré-preencha o que a prefeitura já sabe:** cadastro imobiliário, histórico de pagamentos, dados do contribuinte, respeitada a proteção de dados e o sigilo fiscal.
- **Funcione bem no celular,** com login simples e canal humano de apoio para quem não consegue usar o digital.
- **Meça satisfação e conclusão:** quantos começam e terminam, tempo gasto, pedidos de ajuda. Compartilhe o painel com a equipe.
- **Divulgue.** Um serviço bom e desconhecido não gera efeito. O próprio caso mostra o peso de comunicar que o serviço existe.

Cuidados e limites

A fonte é uma transcrição de palestra, com números da palestrante, e não um estudo avaliado por pares. O caso se refere ao imposto de renda federal americano, de natureza diferente dos tributos municipais brasileiros, e há debate político e econômico sobre o tema nos EUA, que esta matéria não aborda. Satisfação do usuário não é o mesmo que arrecadação ou conformidade tributária. No Brasil, a simplificação deve respeitar o Código Tributário Municipal, a Constituição e a legislação nacional, incluindo a que reorganiza os tributos sobre consumo, e o

sigilo fiscal. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:
Tax filing in the U.S. could be easier—and for a time, it was — Harvard Kennedy School (explainer, transcrição de palestra de Mina Hsiang) (hks.harvard.edu)
Explainer: Why is it so hard to file taxes in the United States? — Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)
Declaração Pré-Preenchida — Receita Federal (gov.br) (gov.br)

PRAZOS DO GESTOR

Prazos do gestor público em outubro de 2026: o que vence e quem envia

Em outubro de 2026, o calendário da Receita Federal traz para quem administra município o envio do SisObraPrefWeb (dia 9), da EFD-Reinf (dia 15) e da DCTFWeb (dia 30). Tribunais de contas estaduais acrescentam remessas mensais próprias, como a do…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 29 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Outubro costuma ser um mês de atenção redobrada para prefeituras e câmaras: a rotina de fechamento mensal continua, o ano já entra na reta final e o setor contábil precisa conciliar as obrigações federais com as exigidas pelo tribunal de contas do estado. Este calendário reúne **apenas datas que foram confirmadas em fonte oficial**, com a base legal e o link de onde cada informação foi conferida. Datas que dependem da lei local ou de calendário estadual não listado aqui devem ser consultadas no seu município e no seu tribunal de contas.

Como ler esta tabela

A coluna "Quem" indica o responsável, conforme a fonte consultada. Para as obrigações da Receita Federal, o calendário oficial informa o "interessado" (pessoa jurídica, pessoa física ou município). Para as remessas do TCE-MG, vale o que o próprio tribunal registra em sua agenda do gestor, que se aplica **somente a jurisdicionados do TCE-MG**.

- Data — Obrigação — Quem — Base legal — Fonte
- 09/10/2026 — SisObraPrefWeb: envio da relação de alvarás de construção civil e documentos de habite-se concedidos (referência: setembro/2026) — Município — Instrução Normativa RFB nº 1.998/2020 — Agenda tributária, Receita Federal
- 15/10/2026 — EFD-Reinf: escrituração fiscal digital de retenções e outras informações fiscais (referência: setembro/2026) — Pessoas jurídicas e físicas obrigadas — Instrução Normativa RFB nº 2.043/2021 — Agenda tributária, Receita Federal
- 30/10/2026 — DCTFWeb: declaração de débitos e créditos tributários federais (referência: setembro/2026) — Pessoas jurídicas e físicas obrigadas — Instrução Normativa RFB nº 2.237/2024 — Agenda tributária, Receita Federal
- 1º a 31/10/2026 — SICOM, módulo Acompanhamento Mensal (AM) de setembro, com a Legislação de Caráter Financeiro enviada antes pelo Executivo — Executivo, Legislativo, órgãos e entidades municipais (jurisdicionados do TCE-MG) — Art. 6º da INTC nº 03/2015, alterada pela INTC nº 02/2017 — Agenda do gestor, TCE-MG
- 1º a 31/10/2026 — SICOM, módulos Balancete Contábil (BLCT) e Folha de Pagamento (FLPGO) de setembro — Executivo, Legislativo, órgãos e entidades municipais (jurisdicionados do TCE-MG) — Art. 8º da INTC nº 03/2015 (BLCT) e art. 2º da IN nº 04/2015 (FLPGO) — Agenda do gestor, TCE-MG
- 1º a 31/10/2026 — SISOP-MG, módulo Obra de setembro — Executivo, Legislativo, órgãos e entidades municipais e estaduais (TCE-MG) — Art. 3º, II, da IN nº 01/2019 do TCE-MG — Agenda do gestor, TCE-MG
- 08 a 17/10/2026 — Período de substituição dos módulos AM, FLPGO e Obra referentes a agosto — Jurisdicionados do TCE-MG — Art. 13, I, da INTC nº 03/2015, alterada pela INTC nº 01/2025 (AM); art. 5º da IN nº 04/2015 (FLPGO); art. 4º da IN nº 01/2019 (Obra) — Agenda do gestor, TCE-MG
- 13/10/2026 — Último dia para enviar ao TCE-MG as informações de concessões de aposentadoria, pensão e cancelamentos referentes a agosto — Executivo, Legislativo, órgãos e entidades municipais (TCE-MG) — Art. 3º da IN nº 03/2011, com redação da IN nº 05/2013 — Agenda do gestor, TCE-MG

Aviso importante: prazos locais dependem da legislação do município e da regulamentação do seu tribunal de contas. Esta tabela não substitui o calendário do seu órgão. As remessas do TCE-MG valem apenas para quem está sob sua jurisdição; se o seu município está em outro estado, procure a agenda equivalente do seu tribunal.

O que não aparece em outubro

Pela regra geral da Lei de Responsabilidade Fiscal, o Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) é publicado em até 30 dias após o fim de cada bimestre. O 4º bimestre (julho e agosto) fechou em 31 de agosto, e o 5º bimestre (setembro e outubro) só termina em 31 de outubro. Por isso, o próximo vencimento do RREO cai em novembro; veja nossa matéria sobre os prazos daquele mês.

Como organizar o mês

1. **Monte um quadro com responsáveis.** Para cada linha da tabela, nomeie o

servidor que envia e o que confere.
2. **Antecipe a conciliação.** As remessas mensais de setembro dependem de contabilidade, folha e obras fechadas; trabalhe com folga de pelo menos uma semana antes do limite.
3. **Cheque o protocolo.** Guarde o comprovante de cada envio. Em caso de retificação, confirme no regulamento do seu tribunal qual data vale para fins de prazo.
4. **Use o período de substituição.** Quando o tribunal prevê janela de reenvio, aproveite para corrigir inconsistências, e não deixe o ajuste para a auditoria.
5. **Verifique feriados locais.** Um feriado municipal pode alterar a contagem de dias úteis em obrigações com prazo em dias úteis.
6. **Inclua a câmara.** O Legislativo também envia informações próprias em vários sistemas de controle.

Fontes:
Agenda tributária: dia 09/10/2026 (SisObraPrefWeb) — Receita Federal (gov.br)
Agenda tributária: dias 15 e 30/10/2026 (EFD-Reinf e DCTFWeb) — Receita Federal (gov.br)
Agenda do gestor: outubro de 2026 — Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (tce.mg.gov.br)

VENDER PARA O GOVERNO

Impugnação e recurso em licitação: os prazos do fornecedor

Pela Lei 14.133/2021, o pedido de impugnação do edital vai até 3 dias úteis antes da abertura e o recurso contra habilitação ou julgamento tem prazo de 3 dias úteis. Quem perde o prazo perde o direito de discutir, por…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 30 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Quem vende para o governo disputa também no calendário. A Lei 14.133/2021 trata a **impugnação e o recurso em licitação** com prazos curtos, contados em dias úteis. Entender cada um deles evita perder uma oportunidade por simples descuido.

Impugnação ao edital: até 3 dias úteis antes da abertura

O art. 164 diz que qualquer pessoa pode impugnar o edital por irregularidade na aplicação da lei, ou pedir esclarecimentos, protocolando o pedido **até 3 dias úteis antes da data de abertura do certame**. A resposta deve ser divulgada em sítio eletrônico oficial em até 3 dias úteis, limitada ao último dia útil anterior à abertura.

Na prática, isso significa que a leitura do edital precisa acontecer logo que ele é publicado. Editais e seus anexos são divulgados no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), onde o fornecedor pode consultar os avisos e acompanhar as respostas do órgão. Deixar a leitura para a véspera da sessão tira o direito de impugnar.

Recurso: 3 dias úteis e intenção imediata

O art. 165 prevê recurso no prazo de **3 dias úteis**, contado da intimação ou da lavratura da ata, contra, entre outros atos, o julgamento das propostas e a habilitação ou inabilitação de licitante. O mesmo artigo admite pedido de reconsideração, também em 3 dias úteis, quando não couber recurso hierárquico.

Para os recursos contra julgamento de propostas e habilitação, há uma regra que pega muita gente: **a intenção de recorrer deve ser manifestada imediatamente, sob pena de preclusão**. Depois, o prazo para apresentar as razões começa na data da intimação ou da ata. A apreciação ocorre em fase única.

O recurso é dirigido à autoridade que proferiu a decisão. Se ela não reconsiderar no prazo de 3 dias úteis, encaminha o recurso à autoridade superior. O art. 168 estabelece que recurso e pedido de reconsideração têm **efeito suspensivo** até a decisão final, e que a autoridade será auxiliada pelo órgão de assessoramento jurídico.

Recurso contra sanções: prazo maior

Quando a decisão é uma sanção, o prazo muda. O art. 166 dá 15 dias úteis para recorrer das sanções de advertência, multa e impedimento de licitar e contratar. A autoridade que decidiu tem 5 dias úteis para reconsiderar; se não o fizer, a autoridade superior decide em até 20 dias úteis do recebimento dos autos.

Como organizar a rotina da sua empresa

1. Cadastre os alertas de publicação de editais do seu ramo e leia o edital completo no dia em que sair.
2. Registre a data de abertura e calcule, em dias úteis, o último dia para impugnar.
3. Durante a sessão, defina quem fala pela empresa e quem registra a intenção de recorrer, sem esperar.
4. Guarde a ata e a data de intimação: dela depende a contagem do prazo para as razões.
5. Anexe provas e fundamentos objetivos. Recurso genérico costuma ser negado.

Os prazos dependem do que o edital e o sistema eletrônico do órgão estabelecem dentro da lei. Confirme sempre as regras do certame e, em casos de valor relevante, tenha apoio jurídico.

Erros comuns

- **Contar prazo em dias corridos.** Os prazos dos arts. 164 e 165 são em dias úteis. Confira, porém, a regra de contagem do edital e do sistema eletrônico.
- **Não manifestar a intenção de recorrer na sessão.** Sem a manifestação imediata, a lei fala em preclusão para recursos contra julgamento de propostas e habilitação.
- **Recurso sem prova.** Alegações vagas ("proposta inexequível", "documento irregular") sem demonstração

raramente convencem a comissão.
- **Esquecer o pedido de esclarecimento.** O art. 164 trata no mesmo artigo de impugnação e de esclarecimento. Dúvida sobre o edital é resolvida por esclarecimento, no mesmo prazo.
- **Ignorar o efeito suspensivo.** Recurso e pedido de reconsideração suspendem o ato até a decisão final (art. 168), o que pode alterar o calendário da contratação.

Checklist final

- Edital e anexos lidos integralmente no dia da publicação;
- Último dia para impugnar calculado em dias úteis;
- Responsável definido para registrar a intenção de recorrer;
- Ata, intimações e protocolos arquivados;
- Razões escritas com fundamento legal e prova anexa.

Fontes:
Lei 14.133/2021 (texto compilado) — Planalto (planalto.gov.br)
Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) — gov.br (gov.br)

IDEIAS DE HARVARD

IA e emprego: planejar por cenários em vez de apostar em uma previsão

Gil Epstein e Mark Fagan, da Harvard Kennedy School, propõem um planejamento por cenários para pensar políticas diante da automação de tarefas de programação pela inteligência artificial: quatro cenários, cruzando a velocidade da capacidade da IA e a da adoção…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 352, art. 31 (10 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Ninguém sabe ao certo com que rapidez a inteligência artificial vai mudar o trabalho nas prefeituras. Quem planeja concursos, capacitação e estrutura de cargos precisa decidir mesmo assim. Em 2026, Gil Epstein e Mark Fagan, este último Lecturer in Public Policy na Harvard Kennedy School (HKS), publicaram o documento Policy Options for Addressing AI's Impact on Employment: A Scenario Planning Approach, na série de documentos de trabalho do Mossavar-Rahmani Center for Business and Government (M-RCBG). A leitura aqui se baseia no resumo da página; o texto completo não foi lido, e por isso não há números.

A ideia em resumo

Os autores tratam a automação do trabalho de programação como um caso de fronteira de automação de tarefas de alta qualificação. Em vez de prever um futuro único, usam o **planejamento por cenários**: um quadro que cruza dois eixos incertos, o crescimento da capacidade da IA e a velocidade com que as organizações a adotam. O resumo diz que o trabalho se apoia em teoria da economia do trabalho, estatísticas internacionais e evidências no nível dos desenvolvedores.

O que a pesquisa mostrou

O resumo descreve quatro cenários, chamados *AI Dominates*, *Wake Up*, *Dressed but Nowhere to Go* e *AI What? Stand Still*, e afirma que a análise cobre efeitos sobre emprego, salários, formação de habilidades e finanças públicas, além de respostas de política gerais e específicas de cada cenário. A conclusão principal, nas palavras do resumo, é que tarefas rotineiras de programação estão cada vez mais automatizadas e que a escada de aprendizado dos iniciantes está sob pressão. Os autores também dizem que o retorno de habilidades complementares está crescendo, embora a dimensão da disrupção seja incerta.

As recomendações incluem treinamento para trabalhar com IA, reforma de currículos, orientação de carreira baseada em cenários, incentivos condicionais à adoção de IA e indicadores de alerta precoce que acionem medidas maiores de transição. O resumo não traz estimativas numéricas, resultados empíricos nem limitações.

A vantagem do método é prática: ele obriga a equipe a conversar sobre hipóteses incômodas sem que ninguém precise acertar a data. Em vez de discutir se a IA vai ou não mudar o trabalho, a discussão passa a ser o que a prefeitura faria em cada caso e quais passos servem a todos.

Como aplicar no Brasil

O estudo trata de programadores, não de servidores públicos, mas o método de cenários pode ser usado em uma secretaria de administração. Um exercício simples:

- **Escolha um grupo de funções expostas**, como atendimento ao público, digitação e conferência de documentos, redação de pareceres e relatórios, ou análise de processos.
- **Defina dois eixos de incerteza:** a rapidez com que as ferramentas de IA melhoram e a rapidez com que a prefeitura as adota. Combine os extremos em quatro cenários e dê um nome a cada um.
- **Para cada cenário, responda:** o que muda no trabalho, que habilidades ficam mais valiosas, o que acontece com a entrada de novos servidores e com a despesa de pessoal.
- **Identifique medidas comuns a todos os cenários,** como capacitação em uso responsável de IA, revisão de descrições de cargo e fluxos mais simples. Essas são as de menor risco.
- **Escolha indicadores de alerta,** como parcela de tarefas já feitas com apoio de IA, tempo de atendimento e demanda por novas competências, e defina de antemão o que fará se cruzarem um limite.
- **Respeite as regras de pessoal.** A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso, na forma da lei, ressalvados os cargos em comissão

(Constituição, art. 37, II), e mudanças de atribuições, de quadro e de carreira dependem de lei e do estatuto local. O cenário orienta o planejamento, não substitui esses procedimentos.

Cuidados e limites

Só o resumo foi lido, e o estudo se concentra em programação, uma ocupação específica e de alta qualificação; os resultados não se estendem automaticamente a funções públicas. O resumo não oferece números e diz que a dimensão da disrupção é incerta. Cenários não são previsões, e é preciso evitar usá-los para justificar cortes de pessoal. Antes de qualquer decisão sobre quadro, é essencial ouvir os servidores e a área jurídica. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:
Policy Options for Addressing AI's Impact on Employment: A Scenario Planning Approach — Harvard Kennedy School, M-RCBG Faculty Working Paper 2026-01 (hks.harvard.edu)
Constituição Federal, art. 37, II — Planalto (planalto.gov.br)

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Assessoria à Contratação Pública (Lei 14.133/2021)
Apoio ao planejamento e à instrução das contratações, do plano anual ao termo de referência.

Gestão de Parcerias com o Terceiro Setor (MROSC – Lei 13.019/2014)
Elaboração de chamamentos públicos, termos de colaboração e termos de fomento, com apoio em outros instrumentos…

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

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 352 (10 out. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line