

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GUSTAVO HENRIQUE DE OLIVEIRA SANTOS

**APLICAÇÃO DO *DESIGN THINKING* NA CONSTRUÇÃO DO GUIA DE REDAÇÃO
DE DOCUMENTOS PARLAMENTARES DA CÂMARA MUNICIPAL DE
COTIA – SP**

CURITIBA

2023

GUSTAVO HENRIQUE DE OLIVEIRA SANTOS

**APLICAÇÃO DO DESIGN THINKING NA CONSTRUÇÃO DO
GUIA DE REDAÇÃO DE DOCUMENTOS PARLAMENTARES DA
CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA – SP**

*Application of Design Thinking in the construction of the
parliamentary document writing guide for the Municipal Council of Cotia – SP*

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador: Dr. Lindomar Subtil de Oliveira
Coorientador: Dra. Andriele de Prá Carvalho

CURITIBA

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



GUSTAVO HENRIQUE DE OLIVEIRA SANTOS

**APLICAÇÃO DO DESIGN THINKING NA CONSTRUÇÃO DO GUIA DE REDAÇÃO DE DOCUMENTOS
PARLAMENTARES DA CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA SP.**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 29 de Novembro de 2023

Lindomar Subtil De Oliveira, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Andriele De Pra Carvalho, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Helcio Ribeiro, Doutorado - Centro Universitario Sao Roque-Unisr

Dr. Luan Carlos Santos Silva, Doutorado - Universidade Federal da Grande Dourados (Ufgd)

Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 29/11/2023.

Dedico este trabalho a todos que sonharam
comigo e contribuíram para que este
Mestrado se tornasse uma realidade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por mais essa grande oportunidade e por ter tornado possível algo que parecia impossível; pela força e sabedoria que Ele me concedeu para superar as dificuldades e concluir este Mestrado.

Agradeço a minha esposa Valkíria e aos meus filhos, Davi e João Pedro, que dão sentido a todo meu esforço e dedicação; pelo apoio, motivação e pela compreensão de minha ausência nos momentos de estudo.

Aos meus pais, Cícero e Dora, pelo incentivo e suporte incondicional, em especial, nos cuidados com os netos; pelos ensinamentos, por sempre me incentivarem a continuar estudando, aprendendo e me desenvolvendo como ser humano; por terem me ensinado que por meio dos estudos adquirimos ferramentas para sermos pessoas melhores, termos uma vida mais satisfatória e podermos contribuir efetivamente com a construção de uma sociedade melhor.

À minha irmã Gabriela, que, assim como meu pai, me incentivou desde a seleção deste programa de Mestrado, e que acreditou que eu conseguiria concluir este Mestrado mesmo antes de eu acreditar.

Aos professores da UTFPR que compõem o corpo docente do PROFIAP; grandes professores, que fizeram parte dessa jornada, compartilhando conhecimentos e experiências, conduzindo-me pelo caminho do saber acadêmico e humano; que me fizeram pensar coisas e observar a Administração Pública sob pontos de vista nunca observados antes.

Em especial ao meu orientador, Professor Dr. Lindomar Subtil de Oliveira, e à minha coorientadora, Professora Dra. Andriele de Prá Carvalho, pela paciência, empenho, pela condução nessa jornada e pelo direcionamento na construção da presente dissertação.

Aos colegas de curso da turma do PROFIAP/UTFPR 2021, por enfrentarem os desafios com bom humor, deixando o clima mais leve, em especial a Cassandra, Lígia, Douglas, Eloir e Karina pelo incentivo, apoio e parceria.

Aos servidores dos gabinetes dos vereadores da Câmara de Cotia que participaram da pesquisa. Aos meus colegas de trabalho da Diretoria Parlamentar que me encorajaram e auxiliaram nas etapas desse Mestrado, em especial à revisora Adriana e à Dra. Eliana Furtuoso de Melo, pelo apoio e incentivo. Ao Presidente da Câmara de Cotia – SP - Vereador Marcinho Prates, por permitir a realização dessa pesquisa; e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desse Mestrado.

E Jesus, olhando para eles, disse-lhes: Aos homens é isso impossível, mas a Deus tudo é possível.

(Jesus Cristo – Mateus 19:26)

RESUMO

SANTOS, Gustavo H. O. **Aplicação do *Design Thinking* na Construção do Guia de Redação de Documentos Parlamentares da Câmara Municipal de Cotia – SP.** 2023. 115 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2023.

As Câmaras Municipais, órgãos de representação popular, constituem o Poder Legislativo e fortalecem a democracia no Brasil. Nelas, os vereadores representam a população, levando suas demandas à administração municipal, na intenção de melhorar a cidade e a vida dos cidadãos. Essas demandas são encaminhadas por meio de documentos oficiais, produzidos nos gabinetes dos vereadores, que devem ser redigidos de forma clara e objetiva, para que sejam rapidamente identificados os problemas apresentados e as soluções propostas pelos vereadores. Para facilitar o processo de confecção de tais documentos tem-se como objetivo a construção de um guia de redação dos documentos parlamentares para a Câmara Municipal de Cotia, utilizando-se a metodologia *Design Thinking*. Após mapear os documentos produzidos nos gabinetes e identificar o perfil e as dificuldades dos assessores, por meio de entrevistas e observação participante, foi realizada a análise dos dados. Nesse processo utilizou-se o software Iramuteq e ferramentas da metodologia *Design Thinking* como *brainstorm*, mapa de empatia e mapa da jornada do usuário, que permitiram identificar as reais necessidades dos servidores. A aplicação das fases do *Design Thinking* na coleta, análise e compilação das informações, aliadas à empatia e às ideias geradas no *brainstorm*, guiaram o processo de construção do Produto Técnico/Tecnológico – PTT desta dissertação. O guia proporciona melhorias na redação, padronização e ganhos na qualidade dos documentos parlamentares, agiliza a aprendizagem das utilidades e encaminhamentos de cada documento, serve para consultas e proporciona economia com treinamentos aos servidores.

Palavras-chave: *Design Thinking*. Inovação. Gestão do Conhecimento. Redação Oficial. Câmara Municipal.

ABSTRACT

SANTOS, Gustavo H. O. Application of Design Thinking in the Construction of the Parliamentary Document Writing Guide for the Municipal Council of Cotia – SP. 2023. 115 p. Master's Dissertation (Professional Master's Degree in Public Administration) - Professional Master's Program in Public Administration on a National Network – PROFIAP, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2023.

The City Council, agency of popular representation, constitute the Legislative Branch and strengthen democracy in Brazil. In them, councilors represent the population, with whom they must be in permanent contact to take their demands to the municipal administration, aiming to improve the city and the lives of its citizens. These demands reach the municipal administration through official documents, produced in the councilors' offices, which must be written in a clear and objective manner, so that the problems presented and the solutions proposed by the councilors can be quickly identified. To facilitate the process of preparing such documents, the objective is to create a guide for writing parliamentary documents for the Cotia City Council, using the Design Thinking methodology. After mapping the documents produced in the offices and identifying the profile and difficulties of the advisors, through interviews and participant observation, data analysis was carried out. In this process, Iramuteq software and Design Thinking methodology tools such as brainstorm, empathy map and user journey map were used, which allowed the real needs of servers to be identified. The application of the Design Thinking phases in the collection, analysis and compilation of information, combined with empathy and ideas generated in the brainstorm, guided the process of building the Technical/Technological Product – PTT of this dissertation. The guide provides improvements in the writing, standardization and gains in the quality of parliamentary documents, speeds up learning of the uses and directions of each document, serves for consultations and saves money on training employees.

Keywords: Design Thinking. Innovation. Knowledge management. Official Writing. City Council.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do processo de *Design Thinking*.

Figura 2 - Duplo Diamante – Processos divergentes e convergentes durante a aplicação da metodologia DT.

Figura 3 - Mapa da jornada do usuário.

Figura 4 - Mapa de Empatia.

Figura 5 - Fases da aplicação do DT na construção do guia de redação oficial.

Figura 6 - Organograma Funcional da Câmara Municipal de Cotia – Mesa Diretora.

Figura 7 - Organograma Funcional da Câmara Municipal de Cotia – Administração.

Figura 8 - Preparação dos dados para análises para análises no Iramuteq.

Figura 9 - Informações Análise CHD.

Figura 10 - Classes do corpus textual.

Figura 11 - Dendrograma do corpus textual.

Figura 12 - Dendrograma com palavras mais expressivas.

Figura 13 - Análise de similitude do corpus textual.

Figura 14 - Nuvem de Palavras do corpus textual.

Figura 15 - Mapa de Empatia dos servidores dos gabinetes.

Figura 16 - Mapa da Jornada do usuário dos servidores dos gabinetes.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Publicações sobre *Design Thinking* aplicados à Gestão Pública.

Quadro 2 – Publicações sobre Inovação no Setor Público.

Quadro 3 – Perfil dos servidores entrevistados.

Quadro 4 – Compreensões, dificuldades e sugestões sobre redação de documentos.

Quadro 5 – Tópicos a serem abordados no Guia de Redação de Documentos Parlamentares.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.	Artigo
BU	Biblioteca Universitária
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
DT	<i>Design Thinking</i>
GC	Gestão do Conhecimento
LOM	Lei Orgânica do Município de Cotia
MRPR	Manual de Redação da Presidência da República
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
PTT	Produto Técnico/Tecnológico
RI	Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia
SciELO	Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Eletrônica On-line)
ST	Segmento de Texto
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFT-8	8-bit <i>Unicode Transformation Format</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 – PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 DESIGN THINKING - DT	17
2.1.1 Conceitos	17
2.1.2 Etapas do Design Thinking e suas aplicações	19
2.1.3 Fase de Inspiração	21
2.1.4 Fase de Ideação.....	22
2.1.5 Fase de Implementação	22
2.1.6 Perfil do Design Thinker	23
2.1.7 Ferramentas da metodologia Design Thinking.....	24
2.1.8 Design Thinking no setor público	26
2.2 INOVAÇÃO	28
2.2.1 Inovação no setor público.....	30
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO - GC.....	33
2.4 REDAÇÃO OFICIAL	35
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2 PLANEJAMENTO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA ..	38
3.2.1 Observação Participante	38
3.2.2 Fase Inspiração	40
3.2.3 Fase Ideação	41
3.2.4 Gestão do Conhecimento na Fase Ideação	41
3.2.5 Protótipo	42
3.2.6 Fase Implementação	42
3.2.7 Testes e Ajustes	43
3.3 AMBIENTE DO ESTUDO	43
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
4.1 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	46
4.2 BRAINSTORM.....	49
4.3 ANÁLISE DAS PERGUNTAS FECHADAS	50
4.4 ANÁLISE DAS PERGUNTAS ABERTAS	54
4.5 MAPA DE EMPATIA	63

4.6 JORNADA DO USUÁRIO	65
4.7 PROPOSTA DO GUIA DE REDAÇÃO OFICIAL DE DOCUMENTOS PARLAMENTARES DA CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA – SP	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A - ENTREVISTA – EXPERIÊNCIAS DOS SERVIDORES DOS GABINETES DOS VEREADORES.....	78
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO – COMPREENSÃO, DIFICULDADES NA REDAÇÃO, SUGESTÕES E IDEIAS DE MELHORIAS	80
APÊNDICE C – PTT – GUIA DE REDAÇÃO OFICIAL DE DOCUMENTOS PARLAMENTARES DA CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA	82

1 INTRODUÇÃO

O Poder Legislativo ou Parlamento é um órgão colegiado de decisões formado pelos representantes de uma sociedade, eleitos periodicamente, com a finalidade de representar os interesses das diferentes classes e dos diversos grupos sociais que compõe determinado território. No Brasil, de acordo com a Constituição Federal de 1988, esse Poder existe nas esferas Nacional, Estadual e Municipal. Os eleitos possuem a incumbência de representar seus eleitores, para que estes participem, mesmo que indiretamente, da administração pública e dos processos políticos; é a chamada democracia indireta ou representativa (TORRENS, 2015).

Kuschnir (1993), em seu trabalho sobre os Vereadores do Rio de Janeiro, descreve o Vereador como mediador entre a população e os outros diversos atores existentes na sociedade, que tem como principal responsabilidade, solucionar os problemas e levar as demandas da população para as autoridades responsáveis por resolvê-las.

Para comunicar as necessidades e os anseios da população às autoridades e entes responsáveis por atendê-los e para registrar sua atuação em defesa dos interesses da comunidade, os vereadores utilizam-se de documentos oficiais escritos, de acordo com a urgência e prioridade da ação necessária.

Esses documentos são redigidos pelos assessores dos vereadores que também fazem os encaminhamentos, de acordo com tramitação definida para cada tipo de documento.

Observam-se como problema as constantes dificuldades para a compreensão das finalidades, formas e trâmites dos documentos, que ocorrem, sobretudo, no início dos mandatos, quando vereadores e assessores estão desempenhando as funções pela primeira vez, o que causa morosidade e inconsistência aos trabalhos.

É normal que haja um período de aprendizado dos assessores, todavia, quando esse tempo é muito longo, pode prejudicar os trabalhos dos vereadores.

Parte desse conhecimento compõe os saberes tácitos produzidos na Câmara Municipal de Cotia e, geralmente, são transmitidos pelos servidores que trabalham no órgão há mais tempo. Porém, não há um padrão oficialmente definido, tampouco um guia para subsidiar o trabalho dos servidores. Em razão disso, muitos desses conhecimentos acabam se perdendo.

Identifica-se, nesse contexto, uma lacuna na gestão dos conhecimentos produzidos pelos servidores da Câmara Municipal no exercício de suas funções. Percebe-se, também, um retrabalho na questão de treinamento e transferência de conhecimentos, pela necessidade de serem repassados, repetidamente.

Outro problema associado é que, antes da consolidação do aprendizado, documentos são redigidos com erros na forma e na grafia, o que prejudica a compreensão pelo destinatário, não produzindo o resultado esperado pelo vereador e sua equipe e pode, inclusive, prejudicar a imagem do parlamentar perante a sociedade.

Dados os problemas apresentados, uma forma encontrada para mapear adequadamente esses problemas e propor estratégias para resolvê-los, atendendo às necessidades dos redatores dos documentos, foi utilizar a metodologia *Design Thinking* para construir um instrumento orientativo para a redação e encaminhamento dos documentos parlamentares da câmara de vereadores. O *Design Thinking* vem, cada vez mais, ganhando espaço na Gestão Pública, como apontam diversos trabalhos da literatura, tais como: “Uso do *design* em políticas públicas” (ANDRADE, 2021); “Possibilidades do *design thinking* para a implementação de serviços públicos inovadores: uma pesquisa-ação em gestão pública na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional” (MARQUES, 2017); “A multiculturalidade em cursos on-line da Enap a partir do uso integrado do *Design Instrucional* e do *Design Thinking*” (SOUZA, 2020); “*Design thinking* para redesenho do modelo de atendimento ao cidadão na Anvisa: foco na experiência do usuário” (SILVA, 2019); e “Inovações nas Escolas com a Utilização do *Design Thinking*” (MEDEIROS; LUNARDI, 2016), entre outros.

Diante disso, esta Dissertação de Mestrado se justifica pela necessidade da realização de uma pesquisa visando encontrar formas para facilitar e trazer inovações ao processo de elaboração dos documentos parlamentares da Câmara de Cotia, propondo um guia de redação para tais documentos.

O guia propõe medidas de gestão do conhecimento que oportunizam o aprimoramento da qualidade e a padronização dos documentos, bem como facilitam a compreensão acerca das definições, finalidades, redação e encaminhamentos deles, agilizando o aprendizado dos novos servidores e servindo para consultas em caso de dúvidas.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos, a contar desta introdução. O segundo capítulo traz o referencial teórico, base ao desenvolvimento desta pesquisa, a saber: *Design Thinking*, Inovação, Gestão do Conhecimento e Redação Oficial. O terceiro capítulo apresenta a metodologia. O quarto capítulo traz a apresentação e discussão dos resultados, e no quinto capítulo são discorridas as considerações finais.

1.1 – Problema de Pesquisa

Levantou-se como problema de pesquisa deste trabalho a seguinte questão: Como aprimorar e padronizar a redação dos documentos oficiais produzidos nos gabinetes dos

Vereadores da Câmara Municipal de Cotia a fim de facilitar a compreensão das definições, finalidades e dos trâmites de cada um deles?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um guia de redação de documentos parlamentares para a Câmara Municipal de Cotia - SP.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear os tipos de documentos produzidos nos gabinetes dos Vereadores da Câmara Municipal de Cotia;
- Identificar o perfil dos servidores dos gabinetes dos Vereadores, suas dificuldades e necessidades quanto à redação, compreensão e trâmite dos documentos;
- Aplicar as fases da metodologia *Design Thinking*; e
- Elaborar e implantar o guia de redação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Design Thinking - DT

2.1.1 Conceitos

No ano de 2006, o *Design Thinking* – DT foi um dos temas centrais do Fórum Econômico de Davos. A Criatividade, a inovação e a estratégia do *design* foram discutidas pelos principais líderes globais. O *design* foi percebido como uma nova forma de pensamento, mais conveniente para enfrentar a complexidade do mundo atual nos negócios, na saúde, na educação e na habitação (PINHEIRO, 2011).

Vianna et al (2012), entende que o *designer* tem como sua principal tarefa identificar problemas e gerar soluções, pois, em seu trabalho, ele considera diversos aspectos da vida dos clientes, como trabalho, lazer, relacionamentos e cultura, e enxerga como problema, tudo aquilo que atrapalhe o bem-estar e as experiências na vida das pessoas. Depois, por meio de um olhar diversificado, colaborativo e multidisciplinar, com múltiplas interpretações sobre a situação, pensa em soluções inovadoras para resolvê-los.

Ao longo de suas experiências e da realização de seus projetos, geralmente os *designers* desenvolvem ferramentas que os ajudam a utilizar a criatividade para resolver problemas. Peter Drucker utiliza uma frase para descrever o trabalho dos *designers*: “Converter a necessidade em demanda” (BROWN, 2020).

O *Design Thinking* toma emprestado o *modus operandi* dos *designers* em geral. De acordo com Bonini e Sbragia (2011), a metodologia promove inovações tomando por base o ser humano. Ela é utilizada para melhor entender o contexto social e as reais necessidades das pessoas envolvidas.

Em tradução literal o termo *Design Thinking* significa “Pensando *Design*” ou “Pensando como um *Designer*”. Essa expressão faz referência à forma criativa de pensar dos *designers*, que relacionam as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis; integrando o ponto de vista humano ao tecnológico e ao economicamente viável no desenvolvimento de diversos produtos (BROWN, 2020).

O *Design Thinking* é uma metodologia, com ferramentas multidisciplinares, que possibilitam a reflexão e utilizam a criatividade para promover inovações ao modo tradicional de pensar dos gestores, administradores e profissionais de outras áreas, concebendo soluções e resolvendo problemas com foco no usuário, inspirando a criatividade e fomentando a inovação (BONINI E SBragia, 2011).

A ideia geral, para além da tradução de DT, é a de utilizar a forma de solucionar problemas dos *designers* como uma metodologia, e aplicá-la na resolução de problemas de outras áreas (BROWN, 2020).

De acordo com Bonini e Sbragia (2011), a invenção do termo *Design Thinking* está ligada à IDEO, uma das maiores empresas de inovação do mundo. Os dois principais nomes ligados ao termo e ao conceito de DT são David Kelley, fundador da IDEO e professor da Universidade de Stanford; e Tim Brown, autor do livro, Best Seller mundial, “*Design Thinking* – uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias”, publicado em 2010.

Colaborando para que seja aprofundado o entendimento do conceito, Cardon e Leonard (2010) mencionam o DT como uma metodologia que utiliza a criatividade e o senso crítico para entender, observar e retratar desafios complicados e que não possuem clareza, e criar maneiras diretas e objetivas para solucioná-los.

Lockwood (2010) considera que o DT reúne pensamento, raciocínio e pesquisa, promovendo uma integração entre *designers*, empresários e consumidores; que pode ser aplicado a produtos, serviços, projetos de negócios e soluções. Para o autor, o DT é a soma de métodos de resolução de problemas com a sensibilidade dos *designers*, com a finalidade de solucionar problemas por meio da inovação.

Brown (2009) define o DT como uma ferramenta promotora de inovação com foco no usuário, a qual necessita que haja colaboração e interação entre os componentes de uma equipe interdisciplinar, que trabalha na solução do problema, e do cliente, bem como, que haja ênfase prática, a fim de descobrir as melhores propostas e chegar aos melhores resultados. O autor menciona que para se chegar a uma solução adequada é necessário empatia; descobrir do que o cliente ou usuário precisa e traçar uma rota confiável para que seja criada uma estratégia de negócio praticável, gerando valor para o consumidor e oportunidade de negócio para a empresa (BONINI e SBAGIA, 2011).

Kumar (2013) entende que a utilização das ferramentas da metodologia *Design Thinking*, baseadas em dados qualitativos, é viável para se compreender melhor as reais demandas dos *stakeholders* e desenvolver uma solução que as atenda adequada e diretamente.

No *Design Thinking* ocorre um processo de criação conjunta, que abrange equipes formadas por agentes internos e externos, com formações diversas, que atuam na busca por soluções do problema apresentado. Esse conceito é conhecido como inovação aberta (MACEDO et al., 2015).

Tendo como premissa a concepção de que “todos nós somos mais inteligentes que qualquer um de nós”, pode-se notar que no DT o pensamento coletivo se sobrepõe ao

pensamento individual; dessa forma torna-se possível expandir os conhecimentos (KIELING et al., 2013).

2.1.2 *Etapas do Design Thinking e suas aplicações*

Alguns adeptos do DT relatam que, à primeira vista, um processo conduzido por DT pode parecer desordenado e confuso, por ser ilimitado, interativo e neutro. Porém, em seu decorrer, ele se mostra muito coerente e capaz de gerar resultados que diferem bastante dos gerados nos processos lineares utilizados tradicionalmente, os quais podem causar tédio, perda de talentos e soluções facilmente copiáveis, inclusive pela concorrência (BROWN, 2020). A literatura apresenta diversos autores que abordam as diferentes fases e processos da metodologia DT, bem como no que eles convergem sobre tais processos.

Nessa vertente, Ambrose e Harris (2011) dividem o processo de aplicação do DT em sete fases: definir, pesquisar, gerar ideias, testar protótipos, selecionar, implementar e aprender.

Leifert, Lewrick e Link (2019) fazem referência à existência das seis seguintes fases, no processo cíclico de aplicação do DT: conheça, observe, defina um ponto de vista, idealize, prototipe e teste.

Kumar (2013) descreve a aplicação da metodologia DT em dois polos: o vertical, no qual o pensamento flui do abstrato para o real, e o horizontal, que começa no entendimento e vai até a realização. Em sua visão, um modelo bem estruturado subdivide-se em quatro quadrantes: Pesquisa, Análise, Síntese e Realização.

No fluxo deste processo inserem-se as seguintes etapas: declaração da proposta; entendendo o contexto; entendendo o usuário; estruturando insights; explorando conceitos; estruturando soluções e consolidando a oferta/produto (KUMAR, 2013).

Já Vianna et al (2012) menciona inicialmente quatro fases para aplicação do DT em um projeto, sendo inicialmente: Imersão, Ideação e Prototipação. Menciona também a fase de Análise e Síntese, que deverá ser utilizada ao longo de todas as fases do projeto.

Assim, baseado na visão dos autores citados, pode-se concluir que não há um consenso acerca do número adequado de etapas necessárias à aplicação do DT em um projeto, mas existem diversos entendimentos a esse respeito. Isso faz com que o DT possa se adaptar a vários tipos de projetos e que as fases de sua aplicação sejam realizadas de acordo com a característica e complexidade de cada projeto.

Sobre isso, Brown (2020) relata que na utilização do DT não existe uma forma ideal de se proceder. O que existem são pontos que servem como referências ao longo do processo. Desta forma, o surgimento da inovação é melhor representado como um sistema de espaços que

se sobrepõem sem necessariamente haver uma sequência ordenada. Pode-se identificar esses pontos de referência como três principais fases, a saber:

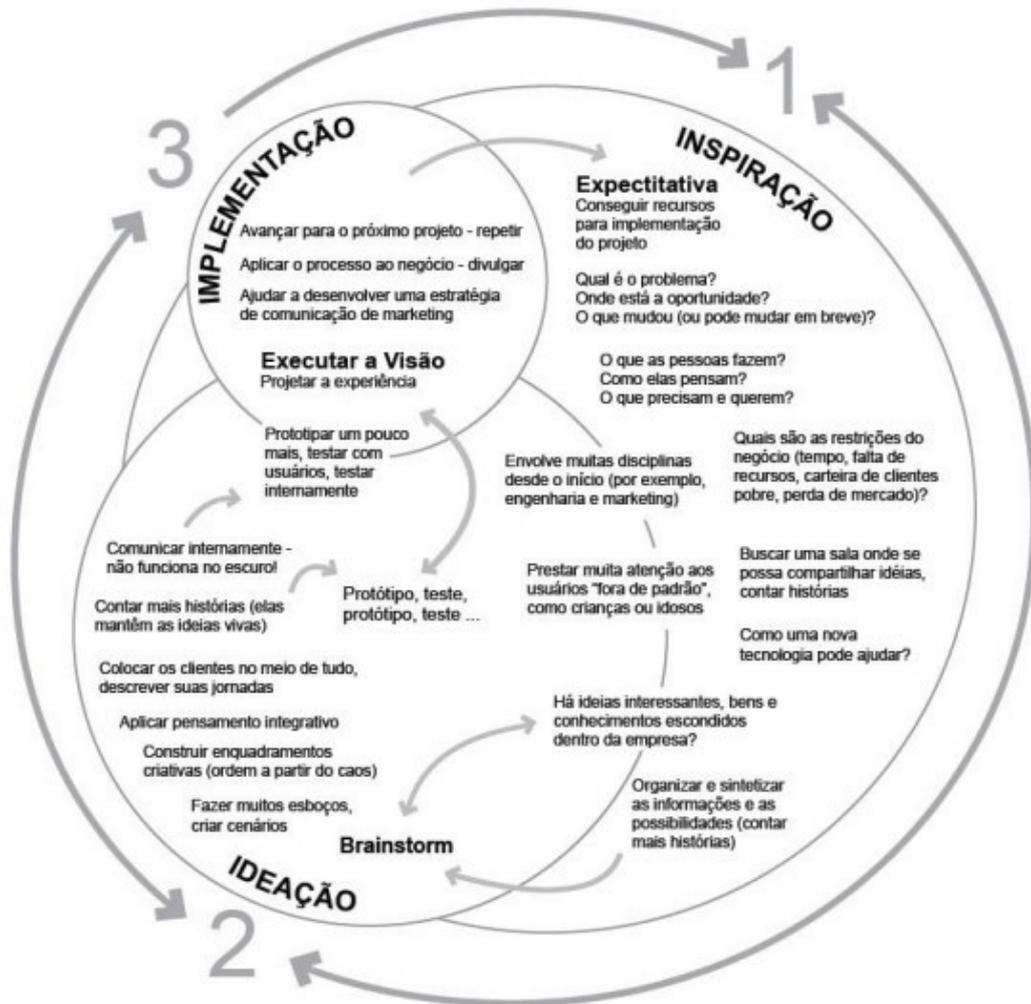
- Inspiração/Imersão, que é a fase em que é conhecido o problema que motiva a busca de soluções;
- Ideação, que é o processo no qual as ideias são criadas, aperfeiçoadas e testadas; e
- Implementação, que consiste em colocar as ideias em prática.

Ao longo do projeto, essas fases podem ser utilizadas mais que uma única vez, conforme as ideias vão sendo refinadas, direcionadas e lapidadas pela equipe. No decorrer desta dissertação serão aplicadas as fases componentes dos pontos de referência do DT, de acordo com Brown (2020).

Por ser uma metodologia exploratória, o DT pode levar a descobertas inesperadas, se realizado de modo correto. Seu processo possui natureza interativa e não ocorre de forma linear, o que não representa falta de organização, nem de disciplina, mas sim, a própria natureza do conceito. Essas descobertas podem ser integradas ao processo ou conduzir a equipe a rever algumas informações essenciais, no aprofundamento dos estudos (BROWN, 2020).

Liedtka (2011) e Chesbrough (2012) fazem questão de lembrar que em todas as fases do DT são considerados o contexto social e o fator humano, principalmente, na fase de ideação, quando as equipes podem discutir e trocar experiências e conhecimentos.

A Figura 1 mostra as etapas do processo de DT, ressaltando quais perguntas devem ser feitas, quais informações devem ser buscadas e quais procedimentos devem ser adotados em cada uma das três principais etapas do DT. Mostra ainda, conforme mencionado por Brown (2008), que alguns procedimentos podem, e algumas vezes, até devem ser realizados mais de uma vez, como é o caso dos testes e protótipos, que confirmam a não linearidade do processo.

Figura 1 - Etapas do processo de *Design Thinking*

Fonte: (BROWN, 2008)

A seguir são apresentadas as principais fases da metodologia DT que foram utilizadas nessa pesquisa.

2.1.3 Fase de Inspiração

Esta é a fase inicial da metodologia DT. Nela geralmente é realizada a detecção das restrições mais importantes e determinação de métricas para a avaliação. Existem três pontos que facilitam a visualização das restrições: a praticabilidade, a viabilidade e a desejabilidade. Esses pontos sobrepostos indicam boas ideias (BROWN, 2020).

Na fase de inspiração, ocorre a identificação do problema que precisa ser resolvido. Tal fase pode ser resumida pelo questionamento “Qual é a solução de que os clientes necessitam?”

Nessa fase os *designers* costumam se utilizar da etnografia, que consiste em observar como as pessoas se comportam em sua rotina diária e na realização de determinada tarefa.

Brown (2020) registra que a curiosidade dos *designers* ajuda bastante nessa fase, gerando *insights* pela observação das atitudes das pessoas quando estão enfrentando o problema que se pretende resolver (BONINI e SBRAGIA, 2011).

Na fase de Inspiração há também o *briefing*, que é um documento no qual constam as informações que servirão de guia ou referência para a execução do processo, *benchmarks* que permitem medir o progresso e os objetivos a serem atingidos (BROWN, 2020).

O *storytelling* também pode ser utilizado para gerar uma compreensão melhor e comum sobre o problema que se pretende resolver. Ele consiste no acondicionamento em forma de vinhetas a serem difundidas das pesquisas e observações feitas pelos *designers*. O registro de tais percepções tem a intenção de dar base para reformulação do problema caso necessário, bem como, para dar suporte à fase seguinte que é a da ideação (BONINI e SBRAGIA, 2011).

2.1.4 Fase de Ideação

A fase de ideação é o momento em que os conceitos e ideias são criados e é a fase na qual são feitos os protótipos para solucionar os problemas observados na fase da inspiração.

Para a criação dos modelos, são realizadas reuniões de *brainstorming* das quais participam equipes multidisciplinares, e após a escolha das melhores ideias, são desenvolvidos protótipos de forma rápida utilizando apenas o tempo, o investimento e os esforços suficientes para o desenvolvimento da ideia (BONINI e SBRAGIA, 2011).

O objetivo dessa fase é aprender sobre os pontos fortes e fracos da ideia e descobrir novos caminhos para o protótipo. De acordo com Brown (2020) a prototipagem tem a função de romper com a lógica do pensamento tradicional, pois permite que essa lógica seja invertida, iniciando na criação para visualizar e pensar em novas opções de solução para o problema.

2.1.5 Fase de Implementação

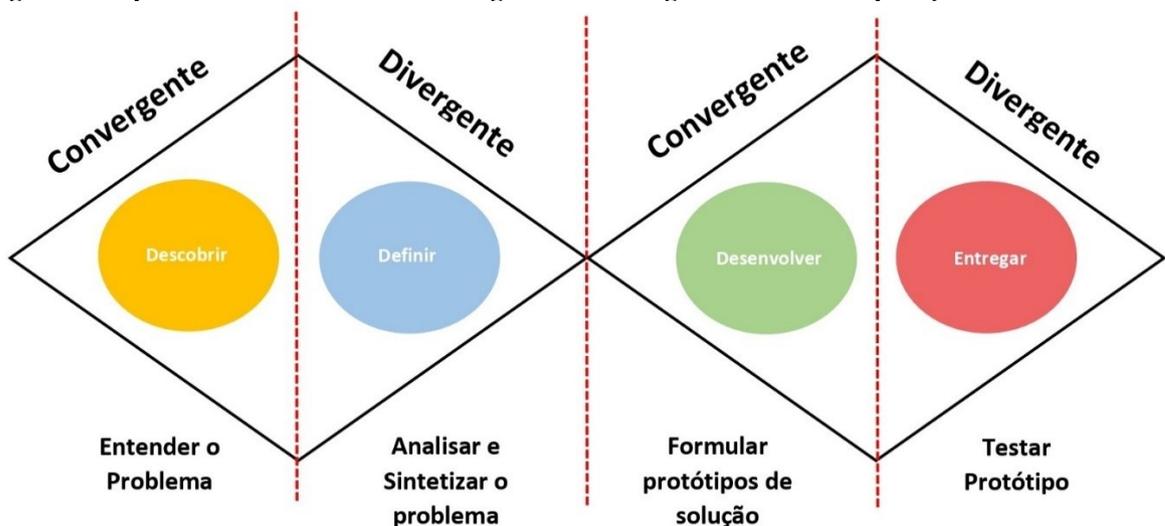
A próxima etapa do DT é a fase de implementação, na qual as soluções, após serem bem definidas de acordo com as necessidades dos usuários, são implementadas e disponibilizadas ao usuário/cliente (BONINI e SBRAGIA, 2011).

Conforme apresentado na Figura 1, nesta fase são realizados os testes para avaliar se a solução implementada de fato resolve o problema proposto. Caso resolva, a solução passa a ser utilizada e, periodicamente, é novamente testada quanto à sua efetividade. Caso não esteja mais resolvendo o problema, são identificados os pontos que necessitam de melhorias e o projeto volta à fase de ideação para ser aperfeiçoado e, após, disponibilizado para teste novamente, até se alcançar uma solução satisfatória.

A importância do projeto está no fato dele possuir início, meio e fim, o que impulsiona a ter uma meta clara, criando prazos e impondo disciplina, isso além de dar a chance de avaliar o andamento do projeto, corrigi-lo durante o processo e fazer alterações em sua rota, caso necessário (BROWN, 2020).

A Figura 2 mostra em detalhes a representação conhecida como duplo diamante. Nela aparecem os processos divergentes e convergentes que ocorrem durante a aplicação e desenvolvimento das fases da metodologia DT. Nota-se que os referidos processos são divididos em quatro fases: Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar.

Figura2 - Duplo Diamante – Processos divergentes e convergentes durante a aplicação da ferramenta DT



Fonte: Elaborado pelo autor (2023). Adaptado de GRANDISOLI (2019)

2.1.6 Perfil do Design Thinker

Para colocar a metodologia DT em prática, bem como, para bem desenvolver todos os processos necessários à sua realização, é desejável que o *design thinker* possua algumas características, as quais são elencadas por Brown (2008):

A primeira é a Empatia, por meio da qual o *design thinker* consegue enxergar o mundo sob a perspectiva dos colegas ou usuários, colocando-os em primeiro lugar, o que facilita o surgimento de soluções inovadoras para suas necessidades.

O Pensamento integrativo é outra característica, que permite a visão de todos os aspectos de um problema e a criação de novas soluções. Outra característica essencial é o otimismo, que faz com que eles assumam que uma potencial solução a um problema pode ser melhor do que as opções já existentes.

O Experimentalismo e a Colaboração também são características que o *design thinker* certamente deve ter. A primeira permite que ele pergunte e explore as restrições de maneira

criativa e a última permite o trabalho em equipe, necessário devido às crescentes complexidades de serviços, experiências e produtos, as quais dificultam que a solução seja encontrada sozinho.

Há também um conceito que deve ser utilizado pelos *design thinkers*, na aplicação do DT, a lógica abdutiva. Essa lógica consiste em formar hipóteses explicativas, e foi criada por Charles Sanders Peirce (BONINI e SBAGIA, 2011).

A lógica abdutiva compreende as hipóteses formuladas anteriormente à confirmação ou negação do caso. Ela dá condições aos *designers* para descobrir contradições e problemas, bem como identificar comportamentos humanos que serão utilizados para direcionar a criação de soluções (BONINI e SBAGIA, 2011).

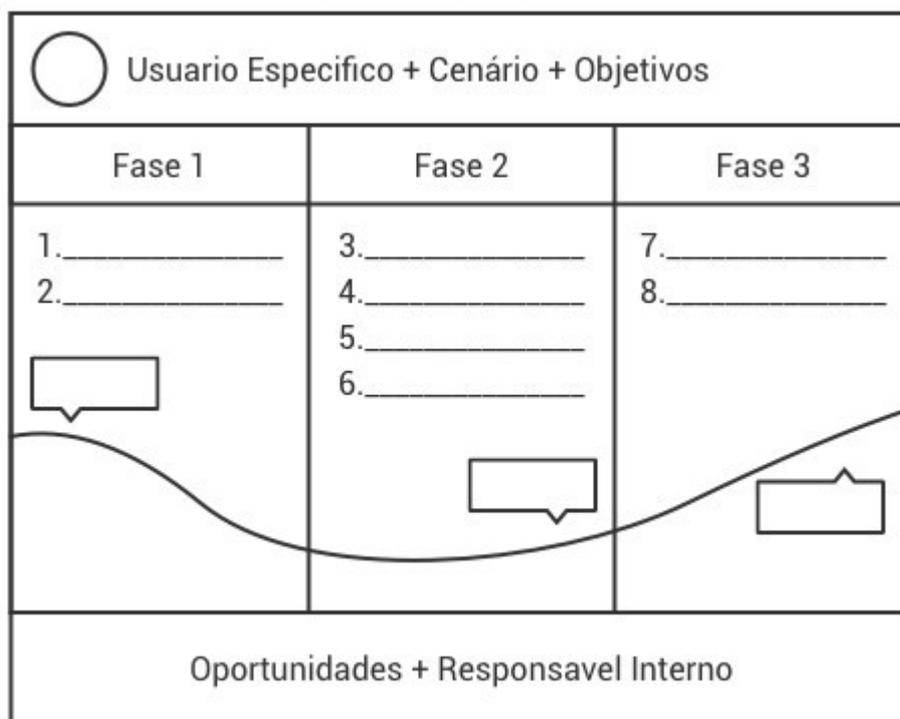
2.1.7 Ferramentas da metodologia Design Thinking

Na presente dissertação são utilizadas as seguintes ferramentas: Jornada do Usuário, Mapa de Empatia e *brainstorm*.

A Jornada do usuário é a ferramenta do DT que permite contar a história da experiência do usuário com determinado serviço ou processo. Ela é criada no momento do desenvolvimento de um novo serviço ou produto, após definidas a persona e as tarefas que servirão de base. Sua representação é feita, na maioria das vezes, pelo mapa da jornada do usuário, que é um modelo visual que ajuda os designers a compreender o contexto do usuário, permitindo identificar lacunas em processos e tornando mais claro o entendimento das experiências dos usuários e colocando-os no centro do desenvolvimento, considerando seus sentimentos, dúvidas e ansiedades (NUNES; QUARESMA, 2018).

Conforme apresentado na Figura 3, os mapas da jornada do usuário geralmente possuem o seguinte formato: no topo são descritos o usuário e o cenário de que trata, podendo trazer também os objetivos e expectativas; a parte central mostra as ações, pensamento e emoções do usuário e a parte inferior mostra os insights e oportunidades captados (ESTEVEES et al., 2021).

Figura 3 - Mapa da jornada do usuário



Fonte: (CARVALHO, 2019)

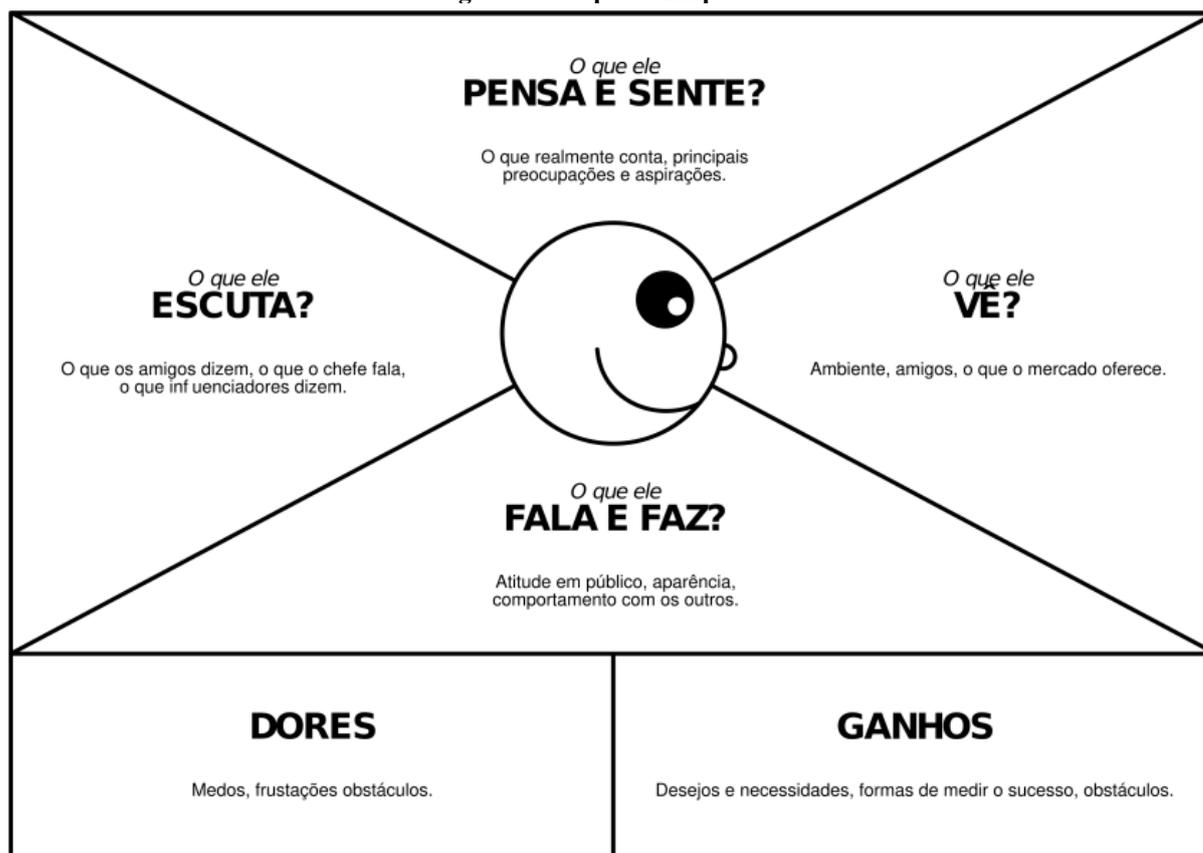
Já o Mapa de Empatia é uma das ferramentas do DT utilizadas para melhor conhecer os atores envolvidos no problema que se pretende solucionar; conhecer as características do público-alvo, também denominado persona. Ele permite coletar informações que ajudem a achar uma solução adequada ao problema e que atenda às necessidades dos envolvidos (HOHEMBERGER, 2020).

As personas são modelos que representam um grupo de pessoas reais, construídas por meio de descobertas feitas através da coleta de dados de pesquisas com o grupo que se pretende conhecer melhor. A criação da persona permite focar o projeto nos usuários, ajudando a guiar todas as fases do projeto (NUNES; QUARESMA, 2018).

O mapa de empatia possibilita que o pesquisador se empatize com o cliente conhecendo suas dores, frases recorrentes e emoções, e traga à tona seus comportamentos e necessidades. São registradas, de forma visual, informações que permitam saber o que o cliente pensa, o que sente, o que vê, o que escuta, o que fala e faz, quais são suas dores, seus objetivos e suas necessidades (CUSTÓDIO, 2021).

A Figura 4 apresenta o mapa de empatia e a forma como ele permite o registro da descrição dos sentimentos e percepções da persona, de acordo com as respostas dadas aos questionamentos propostos pela ferramenta.

Figura 4 - Mapa de Empatia



Fonte: (SILVA; GOMES, 2020)

Por sua vez, o *brainstorm* é uma forma de criar ideias em grupo, na qual os membros de uma equipe sugerem ideias para resolver determinado problema utilizando todos os seus conhecimentos prévios e os obtidos nas fases de Inspiração e Ideação. Para que esta ferramenta tenha sucesso são necessários um líder para coordenar a reunião, conhecimento do assunto e sugestão de ideias pelos membros da equipe, registro das ideias sem descartar nenhuma delas, saber que boas ideias podem surgir a partir de outras não tão boas e a reavaliação das melhores ideias (HOHEMBERGER, 2020).

2.1.8 Design Thinking no setor público

Para além do ambiente empresarial, o DT também tem sido amplamente utilizado no setor público como ferramenta para promover a inovação e a geração de soluções criativas, com foco no cidadão, visando oferecer melhores soluções à população.

Há uma diversidade de publicações que abordam a utilização do DT na gestão pública. A partir de um levantamento bibliográfico realizado no segundo semestre de 2022, utilizando as bases de dados SciELO - Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Eletrônica On-line), Portal Periódicos Capes e Google Acadêmico, elaborou-se o Quadro 1, que apresenta uma síntese de alguns desses estudos.

Quadro 1 - Publicações sobre DT aplicados à Gestão Pública

Título do Trabalho	Objetivo/escopo da pesquisa	Resultados	Tipo de Estudo	Referências
<i>Design thinking</i> como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC.	O estudo aborda a utilização do DT como ferramenta para geração de serviços inovadores na BU/UDESC.	Resultou na criação do Espaço Acessível para atender a pessoas com deficiência na BU/UDESC.	Estudo de caso	(JULIANI; CAVAGLIERI; MACHADO, 2015).
Políticas públicas e <i>design thinking</i> : interações para enfrentar desafios contemporâneos.	Discutir as possibilidades de aproximação e interação, cada vez mais presentes no setor público, entre o <i>design thinking</i> (DT) e o processo de elaboração e implementação de políticas públicas (<i>policymaking</i>).	Reflexões a partir da experiência do Laboratório de Inovação em Governo da Escola Nacional de Administração Pública.	Pesquisa de Levantamento de referencial teórico	(CAVALCANTE; MENDONÇA; BRANDALISE, 2019)
Possibilidades do <i>design thinking</i> para a implementação de serviços públicos inovadores: uma pesquisa-ação em gestão pública na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.	Identificar as possibilidades do <i>design thinking</i> para a implementação de serviços públicos inovadores.	Análise dos resultados obtidos em uma ação da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN)	Estudo de caso	(MARQUES, 2017)
Escola das mães: como o <i>design thinking</i> contribuiu para diminuir a taxa de mortalidade infantil no município de Santos?	Usar o <i>Design Thinking</i> para criar um serviço efetivo e acolhedor para as gestantes e as mães com filhos de até 1 ano de idade.	Contribuiu para a redução da mortalidade infantil em Santos.	Estudo de caso	(MACENA et al, 2019)
Concepção de aplicativo de participação cidadã e controle social da gestão pública.	Criar um aplicativo com o propósito de interligar cidadãos e gestores de forma prática e simples utilizando <i>Design Thinking</i> .	Permitiu ao cidadão criar informações em seu contexto e ao gestor acompanhar relatos e dar respostas ao cidadão de forma célere e prática.	Estudo de caso	(MELO, 2020).
Gestão do <i>design</i> no setor público: o caso do projeto talentos CESAS.	Perceber como a Gestão <i>Design Thinking</i> vem sendo utilizada no Projeto Talentos Cesas (PTC), que ocorre em uma escola de Educação de Jovens e Adultos da rede pública do Distrito Federal	Possibilitou a inserção da Educação Profissional numa escola que só ofertava exclusivamente a modalidade de Educação de Jovens e Adultos.	Estudo de Caso	(MELO, 2018).
<i>Design</i> aplicado à gestão de protocolos de segurança pública:	Apresentar o desenvolvimento de um protocolo de	Consolidar a metodologia de desenvolvimento		(SILVA, 2018)

planejamento operacional avançado das operações de repressão qualificada da Polícia Civil do Estado de Pernambuco.	gestão de segurança pública através do uso da metodologia <i>Design Thinking</i> Canvas e da ferramenta "Bússola".	das Operação de Repressão Qualificada. Manual de gestão de planejamento operacional avançado para Operações de Repressão Qualificada.	Estudo de Caso	
<i>Design thinking</i> como ferramenta de inovação cultural: estudo de caso: Casa da Cultura.	Aplicar o <i>Design Thinking</i> na Casa da Cultura para direcionar as ações de um workshop.	Mostrou o alcance do <i>design</i> dentro do contexto da transformação da realidade sociocultural do meio em que está inserido.	Estudo de Caso	(ARAÚJO, 2014)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Durante a construção deste referencial teórico percebeu-se que a utilização do DT no setor público é algo relativamente recente. Por ter sua origem na iniciativa privada, somente após um tempo de maturação e experimentação nesse setor viu-se a possibilidade e oportunidade de adaptar e aplicar o DT em instituições públicas.

Diante disso, entende-se que ainda há a oportunidade para a realização de novos estudos com o DT em diversos campos da Gestão Pública.

Em relação a documentos padronizados ou guias para a administração pública, como é o caso da proposta desta dissertação, foi encontrada uma quantidade muito insipiente de artigos e pesquisas científicas sobre o tema.

Dentre as publicações, esta dissertação pautou-se como principal referência na dissertação de Mestrado em Administração Pública defendida por Marques (2017) na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – FGV, intitulada “Possibilidades do *Design Thinking* para a implementação de serviços públicos inovadores: uma pesquisa-ação em gestão pública na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional”.

2.2 Inovação

Quando se pensa em inovação, logo se imagina algo novo ou que traga mudanças e melhorias. A inovação está intimamente ligada com a modernização de produtos ou processos; e, hoje em dia, é muito influenciada pelas tecnologias, conforme a definição a seguir:

O dicionário define “inovação” como “mudança”; o termo vem do latim, em que *in* e *novare* significam “fazer algo novo”. É um pouco vago para quem tenta gerenciá-la, mas talvez uma definição mais útil fosse “a exploração bem-sucedida de novas ideias”. Essas ideias não precisam, necessariamente, ser 100% inéditas no mundo ou particularmente radicais; como diz uma definição: “A inovação não implica

necessariamente a comercialização exclusiva de grandes avanços tecnológicos (uma inovação radical), mas também inclui a utilização de mudanças em pequena escala no saber tecnológico (uma melhoria ou inovação incremental)". (BESSANT e TIDD, 2019)

A inovação, para Schumpeter (1984), é o motor essencial para o crescimento econômico. Este autor foi o precursor nos estudos acerca da inovação e faz a diferenciação entre invenção e inovação.

Em seu ponto de vista, a primeira refere-se ao momento em que a ideia surge, a concepção de algo inexistente, que tem um objetivo estabelecido, como por exemplo planos, projetos ou protótipos. A segunda é relativa ao instante em que a ideia é colocada em prática, combinando-se os meios de produção, as atividades das organizações e o marketing. Contudo, a invenção ampara a inovação (BARBIERI, 2016).

Para Brown (2008), as organizações estão buscando cada vez mais formas de aprimorar os sistemas de inovação e de atender de maneiras diferentes as necessidades de seu público, pois a inovação representa o principal diferencial competitivo para elas.

A OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development* (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), no seu manual de Oslo, traz o seguinte significado à palavra inovação:

“a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 2005).

Segundo a OECD (2005), quando algo novo ou relativamente novo é colocado à disposição para uso geral, isso é considerado uma inovação. Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) entendem que a inovação é uma sequência de várias etapas, as quais as instituições utilizam para transformar ideias em produtos/soluções e melhorias em processos já existentes ou serviços, na intenção de se destacarem com maior competitividade e mais sucesso (MACEDO et al., 2015).

O processo de inovação é definido desta forma por Davila et. al (2007): “Novas ideias, que são desenvolvidas e implementadas para atingir resultados desejados, por pessoas que se empenham em transações (relações) com outras, para mudar contextos institucionais e organizacionais”.

Bonini e Sbragia (2011) entendem que tais processos visam aumentar a eficiência simultaneamente à geração de inovações, e os resultados desse processo fazem com que a instituição se torne mais competitiva em sua área de atuação.

Higa (2011) salienta que, para a inovação gerar resultados significativos, tanto as instituições como sua forma de gestão devem estar alinhadas às estratégias de inovação. Para que isso ocorra, as instituições precisam rever os processos internos, bem como sua estrutura organizacional. Devem ter a inovação como um dos processos críticos e estratégicos, e garantir que as lideranças sejam hábeis e competentes para promover um ambiente de inovação, gerando assim, no interior da organização, a força das novas ideias.

Contudo, a relevância da inovação está em criar valor novo e substancial para os usuários finais, por meio de seus serviços e produtos, como também para instituição, promovendo as alterações de negócios e empregando a criatividade (SAWHNEY; WOLCOTT E ARRONIZ, 2006).

O diferencial da inovação é o valor que ela gera e que é percebido pelas pessoas. Dessa forma pode-se entender que a inovação é uma invenção que gera resultado e valor; ou seja, há inovação quando algo novo gera impacto e agrega valor para as pessoas que o utilizam (MELO e ABELHEIRA, 2015).

Portanto, o valor trazido pela inovação só é possível por meio do esforço e dedicação das pessoas comprometidas em trazer melhorias a produtos e processos. Conforme Bessant e Tidd (2019):

A inovação importa, mas não acontece automaticamente. Ela é movida pelo empreendedorismo, uma mistura potente de visão, paixão, energia, entusiasmo, insight, bom senso e o bom e velho esforço, que permite que ideias se transformem em realidade. O poder por trás da modificação de produtos, processos e serviços vem dos indivíduos, estejam eles agindo sozinhos ou inseridos nas organizações. São eles que fazem a inovação acontecer (BESSANT e TIDD, 2019).

Considerando a importância da inovação para melhoria e aperfeiçoamento dos serviços, processos e produtos oferecidos pelas organizações privadas, observa-se que na gestão pública não é diferente, deve-se buscar constantemente o aperfeiçoamento, por meio de inovações, para que os produtos e serviços oferecidos possam ser aprimorados em prol da população.

2.2.1 *Inovação no setor público*

A sociedade dificilmente percebe a inovação no setor público, ficando mais evidente para a população geral as burocracias do Estado. Porém, grandes iniciativas como a ida do homem à lua, partiram de iniciativas governamentais e inovações realizadas no setor público (MARQUES, 2017).

Mesmo sendo afetado por fatores inibidores da inovação, o setor público tem realizado grandes inovações originais, partindo das grandes ferrovias até a popularização da internet (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Contrariando uma vertente da opinião pública, que considera o setor público retrógrado e burocrático, pouco voltado à inovação, os exemplos de inovação no setor público mencionados anteriormente ajudaram a mudar os rumos da história, trazendo avanços e melhorias para a vida diária das pessoas.

A OCDE (2014) destaca três requisitos para a inovação na administração pública: a novidade, a implementação e o impacto. “Novidade”, refere-se às novas abordagens em relação ao contexto em que são introduzidas. “Implementação”, dispõe que a inovação não pode ser apenas uma ideia, deve ser implementada. “Impacto” requer que as inovações gerem resultados melhores, englobando a eficiência, a eficácia e a satisfação dos cidadãos. Assim, pode-se entender que a inovação no setor público se relaciona com a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, como também, com o desenvolvimento social e econômico. Ou seja, os governos também buscam a inovação, para que as nações se desenvolvam (MARQUES, 2017).

Cavalcante et al. (2017) menciona que considerar a inovação promovida pelo Estado oposta à promovida pela iniciativa privada é algo ultrapassado pois, atualmente, ambas as inovações são fundamentais e complementares.

Entre as razões que justificam as inovações no setor público estão: a mitigação de desigualdades e problemas sociais; a melhoria dos serviços oferecidos à população; a substituição de antigas formas de lidar com as questões públicas por maneiras mais efetivas e eficientes, bem como atender a demandas reprimidas (EMMENDOERFER, 2019).

Com as novas e maiores exigências por parte dos cidadãos em relação aos serviços públicos, que querem as mesmas facilidades oferecidas pelo setor privado, como atendimentos online, por aplicativos de celulares, entre outros, torna-se cada vez mais necessária a inovação no setor público. Os gestores políticos mais visionários estão aplicando capacidades e recursos para que a inovação aconteça nesse setor. Essa postura tem auxiliado na criação de novas soluções para novos e antigos problemas, uma vez que inovação possui a capacidade de melhorar a vida das pessoas (MARQUES, 2017).

De acordo com a OCDE (2012), a inovação pode gerar soluções no setor público em ao menos uma dessas três áreas: redução de custos para o setor público; qualidade dos serviços, por meio da acessibilidade, desempenho, confiabilidade e efetividade ou pela satisfação dos servidores e usuários.

A inovação no setor público também pode ser a chave para promover melhorias na comunicação das necessidades dos cidadãos ao Estado, fortalecendo este relacionamento e favorecendo a concretização de uma cidadania participativa. Nesse contexto, o DT foi reconhecido pela OCDE como uma das abordagens utilizadas pelo setor público para incorporar os interesses dos cidadãos em seus serviços (MARQUES, 2017).

Mas cada vez mais, o *design* está trabalhando na interseção de pessoas, processos e resultados, tornando-se particularmente relevante para gerenciar uma transição para política e serviços centrados no ser humano. *Design* centrado no ser humano (HCD), estratégico *design*, *design thinking* e outras variações ganharam força em muitas administrações que se direcionam para se organizarem em torno dos seus cidadãos (OCDE, 2017 apud MARQUES, 2017, tradução nossa).

Portanto, a inovação no setor público também tem sido um tema relevante, estudado em diversos aspectos, na intenção de promover melhorias e modernizações na administração pública. O Quadro 2 mostra alguns desses estudos e publicações realizadas sobre essa temática.

Quadro 2 - Publicações sobre Inovação no Setor Público

Título do Trabalho	Objetivo/ Escopo da Pesquisa	Resultados	Tipo de Estudo	Referências
Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista.	Propõe uma nova leitura teórico-analítica para o estudo dos processos de inovação social promovidos por atores da sociedade civil na esfera pública.	Apresentou uma proposta teórico-analítica para uma melhor compreensão do fenômeno das ações coletivas da sociedade civil que visam promover inovação social em arenas públicas.	Pesquisa bibliográfica	(ANDION et al, 2017)
Inovação em ouvidorias do SUS – reflexões e potencialidades.	Refletir sobre as potencialidades de práticas inovadoras na concepção e no trabalho das do Sistema Nacional de Ouvidorias do SUS.	Propõe o conceito operacional de inovação em ouvidoria.	Pesquisa bibliográfica	(FERNANDES et al, 2016)
Open Innovation and Business model: EMBRAPA Forestry case study.	Compreender como a Unidade Embrapa Floresta estrutura seu modelo de negócios para gerenciar melhor as questões inerentes à inovação aberta.	Os resultados indicam que a importância da Embrapa no cenário tecnológico da agricultura brasileira tem um impacto socioeconômico significativo.	Estudo de Caso	(VIEIRA; VALE; MAY, 2018)
Inovação na cooperação intermunicipal no Brasil: a experiência da Federação Catarinense de Municípios (Fecam)	Analisar uma experiência inovadora de cooperação intermunicipal no Brasil, observando a atuação da FECAM no fomento e na	Observou-se que o argumento da racionalização de recursos é o principal motivador para que o município adote a	Estudo de Caso	(ABRUCIO; FILIPPIM; DIEGUEZ, 2014)

na construção de consórcios públicos.	organização de consórcios públicos intermunicipais.	solução da cooperação intermunicipal.		
Política pública inovadora de geração de renda e desenvolvimento local: o caso da Câmara de Animação Econômica da Subprefeitura do Itaim Paulista (CAE-IT), São Paulo, Brasil.	Avaliar, por meio de um estudo de caso único, o funcionamento da Câmara de Animação Econômica da Subprefeitura do Itaim Paulista (CAE-IT).	O ponto forte do projeto é o conjunto de recursos aportados pelos parceiros. O ponto de vulnerabilidade é quando os parceiros terminam ou rompem sua parceria, pois há risco da descontinuidade das ações por falta de recursos.	Estudo de Caso	(VARELA; MATSUMOTO, 2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Alguns dos fatores mais importantes que promovem a inovação, tanto na iniciativa privada quanto na esfera pública, é a organização e registro dos saberes produzidos, utilizados e aprendidos por aqueles que executam os processos, que podem simplificar e facilitar a realização do trabalho por novos funcionários, por exemplo. Para que isso seja possível, é imprescindível a realização da gestão do conhecimento.

2.3 Gestão do conhecimento - GC

O conhecimento para Davenport e Prusak (1998) é “uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Esse entendimento é confirmado por outros renomados pesquisadores e autores da área de gestão do conhecimento, tais como Nonaka e Takeuchi (1997), Tavares (2010) e Angeloni (2003), quando eles afirmam que o conhecimento se refere a compromisso e crenças.

Diversas definições sobre conhecimento o identificam como sendo formado por informações passíveis de serem expressas e verbalizadas, que são consideradas relativamente estáveis, e por informações não palpáveis e subjetivas, que envolvem a experiência, a reflexão e a observação, e que habitam no pensamento das pessoas (SILVA, 2004; NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Desta forma, entende-se que o conhecimento organizacional se divide em duas partes: o conhecimento explícito e o tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; LARA, 2001; BRITO, 2005 e TAVARES, 2010).

O conhecimento explícito é aquele compreendido por qualquer pessoa que entende a maneira como ele é transmitido. Pode ser demonstrado e manifesto em linguagem formal, por

meio da gramática, expressões matemáticas, comunicações em áudio e vídeo, manuais, especificações, banco de dados, registros textuais e gráficos, entre outros. Esse tipo de conhecimento está relacionado com o conhecimento de fatos e pode ser adquirido por meio da educação formal. É de fácil compartilhamento e sistematização, e pode ser facilmente organizado e reproduzido (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; LARA, 2001).

Já o conhecimento tácito é o conhecimento intangível, que geralmente é aprendido pelas experiências, habilidades e *expertises*, envolve aspectos como crenças, emoções, palpites, criatividade, conclusões, opiniões e intuição, entre outros; o que faz com que ele se torne de difícil identificação e explicação; o que torna sua sistematização e compartilhamento complexos (ANGELONI, 2003; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; TAVARES, 2010; BRITO, 2005).

Autores como Drucker (2000), Maier e Remus (2002) e McKeen et al. (2006) afirmam que, atualmente, as organizações têm utilizado os conhecimentos criados e acumulados em suas atividades para desenvolver novos produtos, bem como para adquirir vantagens de mercado e se tornarem mais competitivas. Por essa razão, há a necessidade de se realizar a GC na intenção de sistematizar e organizar o conhecimento gerado e adquirido pelas pessoas que atuam na organização. A GC tornou-se comum nas organizações devido a sua ligação com o desempenho das empresas.

De acordo com Lara (2001), pode-se entender a GC como um conjunto de ferramentas e procedimentos que incentivam e favorecem os processos de criação, partilha e difusão de conhecimentos coletivos e individuais das instituições, esforçando-se para usar e manter as inovações geradas e cuidando da estrutura física e digital e dos processos gerenciais.

Nas entidades públicas também há GC, porém, por motivos diversos das instituições privadas. Se, por um lado, nesta última ocorre, principalmente, pela necessidade de auferir vantagens competitivas, melhorar a competência dos negócios e para se manter no mercado, por outro, no setor público, a GC ocorre na tentativa de suprir as demandas e pressões de uma sociedade cada vez mais exigente, de melhorar a eficiência da organização, entre outros.

Segundo Batista (2005) a GC é necessária nas instituições públicas visando a resolução rápida e eficaz de problemas inesperados; instruir os diversos atores sociais como ONGs, instituições e cidadãos para agirem em parceria com o Estado na criação e efetivação das políticas públicas; ampliar e desenvolver o capital social e intelectual dos cidadãos e das empresas, permitindo uma redução das desigualdades sociais e a elevação do nível de qualidade de vida da população; e promover a educação dos cidadãos, para que a sociedade se torne mais competitiva economicamente em sua região, bem como no cenário global.

2.4 Redação oficial

A redação oficial pode ser entendida como o conjunto de técnicas utilizadas pela Administração Pública, direta e indireta, nas esferas municipal, estadual e federal, para redigir os atos normativos e as comunicações oficiais (LEDUR, 2007).

Ela obedece às normas das comunicações escritas, interna e externamente aos órgãos públicos, o que torna os documentos padronizados em sua forma, sendo alterada apenas o teor das comunicações (LIMA, 2010).

Ledur (2007) menciona que a redação oficial é constituída por três partes: o signatário, aquele que comunica, neste caso são os representantes dos entes públicos como escolas, prefeituras, universidades etc.; algo a ser comunicado, que é a mensagem; e destinatário, que pode ser outra instituição pública, um cidadão, uma autoridade, entidades em geral etc.

De acordo com Lima (2010) e Ledur (2007), a redação oficial, por ser utilizada para escrever os documentos de comunicação dos órgãos públicos, deve ser norteadas pelos princípios da Administração Pública descritos no Art. 37 da Constituição Federal de 1988, conforme segue: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência[...]” (BRASIL, 1988).

Existem algumas características que diferenciam a redação oficial das demais formas de comunicação escrita, tais como: impessoalidade, a comunicação é feita pelo ente público e não por aquele que o representa; padronização, que estabelece um padrão que identifique a administração pública; formalidade, que requer o uso da linguagem formal na escrita e no tratamento do destinatário; uniformidade, o Poder Público como comunicador deve tratar todos os destinatários de forma homogênea; e o padrão culto da língua, que é a utilização de linguagem universal, com vocabulário comum aos usuários do idioma, sem utilizações de regionalismo, modismo ou linguagem rebuscada (LIMA, 2010 e LEDUR 2007).

A redação oficial possui um caráter instrumental e pragmático, podendo ser classificada como de cunho técnico-administrativo. Por isso há algumas qualidades que são essenciais à eficácia e a exatidão da comunicação. Lima (2010), elenca a clareza, a concisão e a correção como tais qualidades, já Ledur (2007) acrescenta a essas qualidades a objetividade, a precisão e a polidez.

A clareza diz respeito à compreensão imediata da mensagem, sem a necessidade de releituras ou consultas. A objetividade refere-se a expressar de forma exata e ordenada o que

necessita ser comunicado, sem supérfluos. A concisão tem relação a dizer o máximo utilizando o mínimo de palavras, realçando as ideias fundamentais da comunicação. A precisão consiste em utilizar palavras precisas para se comunicar de maneira inequívoca sem provocar confusão ao entendimento do destinatário. Já a correção faz referência ao uso correto da língua na comunicação escrita, mostrando preocupação com o entendimento da mensagem por parte do destinatário. E por fim, a polidez relaciona-se com o tratamento respeitoso e adequado aos destinatários; ausência de irreverência, gírias, ironias e banalidades; disposição sóbria e agradável do texto e não utilização de expressões vazias de significado (LEDUR, 2007).

Tais características da redação oficial estão elencadas no Manual de Redação da Presidência da República – MRPR, documento basilar para a redação de documentos oficiais nos órgãos da administração pública brasileira.

O MRPR teve sua primeira edição em 1991, após a criação de uma comissão, pelo Decreto nº 100.000, de 1991, para rever, uniformizar e simplificar as normas de redação de atos oficiais utilizadas desde 1937. Em 2002 houve a segunda publicação do MRPR, que foi revisto e atualizado por meio da Portaria nº 91 do Ministro Chefe da Casa Civil, e adequado aos avanços da informática. Sua versão mais atual é a terceira, elaborada pela Subchefia de Assuntos Jurídicos da Casa Civil, incorporando alterações do Decreto nº 9.191, de 1º de novembro de 2017, em relação à elaboração normativa, à reforma ortográfica e às novas tecnologias, publicada em 2018 (PLANALTO, 2019).

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

Neste trabalho desenvolveu-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, de caráter exploratório quanto aos seus objetivos, e estudo de caso quanto aos procedimentos.

É considerada um estudo de caso porque trata da descrição e análise detalhada de um determinado sistema, aqui, a redação de documentos parlamentares na Câmara Municipal de Cotia - SP.

O estudo de caso é um método de pesquisa que teve sua origem na antropologia, sociologia e psicologia, no qual objeto de estudo é bem delimitado, por isso a palavra “caso” em sua denominação. Essa delimitação é o que diferencia esse método dos demais métodos de pesquisa qualitativos, e pode ser representado por casos dentro de um ambiente ou do contexto contemporâneo da vida real; podendo ser considerada uma estratégia de pesquisa abrangente (CRESWELL, 2014).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso pode ser utilizado em diversas situações, tais como: política; ciência política; pesquisa em administração pública; sociologia; psicologia comunitária; pesquisa de planejamento regional e municipal; ciência administrativa; trabalho social, entre outros.

Nele, o pesquisador explora um ou vários sistemas limitados, ao longo do tempo, pela coleta detalhada e aprofundada de dados envolvendo várias fontes de informação, faz o relato e uma descrição do caso. Essas fontes de informação podem incluir observação, entrevistas, material audiovisual, relatórios e documentos entre outros. A análise dos dados pode ser diferente dependendo do caso em estudo (CRESWELL, 2014).

O estudo de caso pode ser descritivo, exploratório e explanatório, a depender do propósito de cada estudo. O que vai diferenciá-los são três condições: tipo de questão de pesquisa proposto; tamanho do controle que pesquisador tem sobre os eventos comportamentais efetivos e grau de enfoque nos acontecimentos históricos em contraposição aos acontecimentos contemporâneos (YIN, 2001).

Um bom estudo de caso requer a descrição do caso, bem como temas ou questões levantadas pelo pesquisador durante o estudo, que podem ser dispostos de forma cronológica, por semelhanças ou diferenças (CRESWELL, 2014).

De forma geral, o estudo de caso possibilita que seja feita uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real (YIN,

2001). A pesquisa é considerada concluída quando o pesquisador forma um entendimento acerca do significado global do caso estudado. (CRESWELL, 2014).

Uma abordagem qualitativa é uma forma de pesquisa científica que se concentra na natureza subjetiva do objeto de análise, estudando suas características específicas e experiências individuais (MALHOTRA, 2001).

Desta forma, com base no construtivismo, o pesquisador tenta entender como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem sua realidade e que significado dão às suas experiências.

O principal objetivo da pesquisa qualitativa é descobrir e interpretar esses significados, entendendo como os indivíduos compreendem suas vidas e suas experiências.

3.2 Planejamento e instrumentos de coleta de dados da pesquisa

Com relação ao planejamento, execução da pesquisa e desenvolvimento da solução, o estudo utilizou-se da observação participante, de ferramentas da metodologia DT e do *software* Iramuteq na coleta, análise e tratamento dos dados.

As principais ferramentas da metodologia DT utilizadas foram: mapa de empatia, *brainstorm* e jornada do usuário, bem como a aplicação das fases características da metodologia. O objetivo foi mapear os principais documentos redigidos pelos gabinetes dos Vereadores da Câmara Municipal de Cotia - SP, como também os problemas e dificuldades na elaboração e compreensão das definições e dos trâmites desses documentos.

3.2.1 Observação Participante

De acordo com Creswell (2014), a observação participante é uma das formas de realizar a coleta de dados em pesquisas qualitativas etnográficas, chamada também de etnografia, que estuda o comportamento, as interações e a linguagem dos componentes de um determinado grupo que possui a mesma cultura, na intenção de compreender seus significados.

Esse tipo de pesquisa originou-se com os antropólogos, no final do século XIX, no estudo da cultura e dos costumes de tribos, porém, hoje a etnografia é utilizada por pesquisadores de diversos campos e disciplinas que possuem foco na sociedade e na cultura humana, sendo os principais elementos de estudo as crenças, os valores, as atitudes e comportamentos de um grupo de pessoas específico (MERRIAM; TISDELL, 2015).

Na coleta de dados por meio da observação participante, o pesquisador realiza a observação ampliada de um grupo, mergulhando em suas vidas diárias para observar e entrevistar seus membros, tornando-se um participante daquele contexto (CRESWELL, 2014).

Com base na observação participante, na entrevista e no questionário, e para que houvesse uma melhor compreensão do perfil dos servidores dos gabinetes que redigem os documentos, suas rotinas, suas necessidades e dificuldades, foram desenvolvidos o mapa de empatia e a jornada do usuário, que mostram, respectivamente, a “persona” que representa os entrevistados e como tais servidores realizam a redação de documento, atualmente.

Todas essas informações serviram de base para a elaboração do guia de redação oficial. Também foram examinadas e consideradas as sugestões dos servidores entrevistados e os *insights* percebidos para facilitar a elaboração dos documentos.

A análise das perguntas fechadas foi realizada por meio dos Quadros 3 e 4, que permitiram melhor representação das respostas apresentadas.

Como ferramenta de análise textual, das perguntas abertas, utilizou-se o *software* Iramuteq, que é um *software* livre, que se conecta ao pacote estatístico R para realizar análise de conteúdo, análise de discursos e lexicometria. É uma ferramenta de apoio à pesquisa científica qualitativa para organizar grandes quantidades de informações de texto, gerenciamento de texto e processamento estatístico, permitindo análise de entrevistas e pesquisas públicas e otimizando o tempo de análise de texto (KLANT; SANTOS, 2021). Assim, o Iramuteq realiza análises textuais dos seguintes tipos: estatísticas textuais, ordenação decrescente (CHD); análise de similaridade; nuvem de palavras; análise de especificidade; e análise de correspondência fatorial (SILVA; RIBEIRO, 2021).

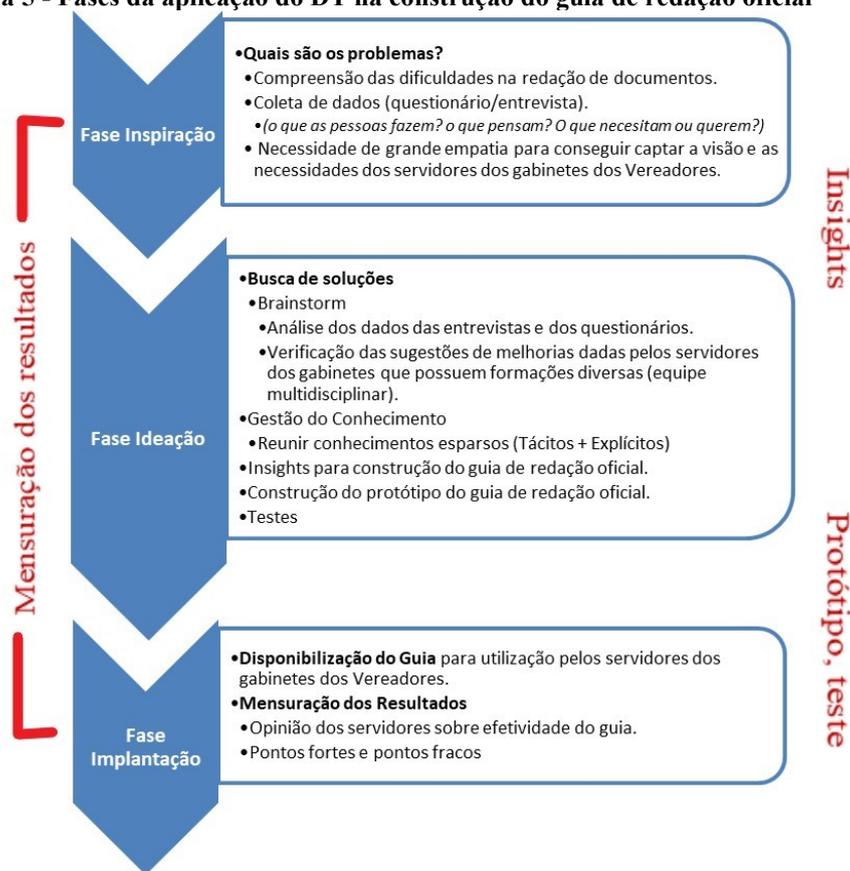
Após identificar as principais necessidades e dificuldades dos assessores de gabinete, iniciou-se a construção de um protótipo do guia, visando atender e solucionar tais demandas. Isso foi feito com “foco no cliente/usuário”, que é uma das principais características da metodologia DT.

Para complementar e aperfeiçoar o protótipo do guia, ainda nessa fase foi realizado um *brainstorm* com seis servidores da Diretoria Parlamentar e um servidor do Setor de Protocolo (Agentes Administrativos I e II e Consultores Legislativos), que contribuíram com suas opiniões e sugestões de melhoria.

Seguindo a não linearidade, que é uma das características do DT, as fases de inspiração e ideação ocorreram de maneira simultânea.

A pesquisa foi desenvolvida de acordo com as fases apresentadas na Figura 5, pautando-se no trabalho de Brown (2020).

Figura 5 - Fases da aplicação do DT na construção do guia de redação oficial



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

3.2.2 Fase Inspiração

Na fase de inspiração foi feita a coleta de dados dos servidores que redigem os documentos para os vereadores, por meio de entrevista e solicitações de resposta a um questionário.

Tanto a entrevista quanto o questionário foram aplicados a 2 (dois) servidores de cada gabinete, compreendendo os 15 (quinze) gabinetes de Vereadores da Câmara Municipal de Cotia, totalizando 30 (trinta) servidores participantes.

Foram incluídos na pesquisa apenas os servidores ocupantes dos cargos de Assessor Chefe de Gabinete e Assessor Parlamentar, os quais trabalham diretamente com a redação e encaminhamento dos documentos parlamentares.

Todos foram informados acerca das intenções e objetivos da pesquisa; leram, concordaram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

O TCLE, o questionário e a entrevista foram devidamente submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa da UTFPR, campus Dois Vizinhos – PR, para verificação das questões éticas relativas aos seres humanos, ao sigilo, ao anonimato, entre outros, visando resguardar os

participantes da pesquisa. Foram aprovados pelo comitê no dia 31 de agosto de 2023, após realizadas as adequações necessárias.

As entrevistas foram realizadas com base num roteiro de 21 perguntas (abertas e fechadas) constantes do APÊNDICE A, dando liberdade para o participante da pesquisa expor seu ponto de vista e sua experiência como servidor do gabinete dos Vereadores.

O objetivo da entrevista foi obter dados que permitissem identificar a “persona”, servidor médio que trabalha redigindo documentos nos gabinetes dos Vereadores. Ela permitiu registrar informações sobre as características pessoais dos servidores, experiências profissionais, formação, percepções e opiniões sobre o trabalho.

Com relação ao questionário, este foi composto por 23 questões (abertas e fechadas), conforme apresentado no APÊNDICE B. Seu objetivo foi captar e registrar ao máximo a percepção e as necessidades dos servidores, visando proporcionar melhorias ao trabalho realizado.

O questionário permitiu obter dados para melhor entender sobre a compreensão, as dificuldades e as sugestões de melhoria dos servidores quanto à redação de documentos. Foram registrados os documentos mais e menos redigidos, a utilização de modelos, com quem os servidores aprenderam a redigir os documentos, entre outros, visando buscar soluções, de forma colaborativa, na fase de ideação.

O processo de coleta de dados foi feito buscando o máximo de empatia dos servidores participantes da pesquisa, uma vez que na utilização da metodologia DT deve ser captada e registrada a visão usuário (centrada no usuário), que são os assessores dos gabinetes, os quais se deparam rotineiramente com os problemas que se pretende resolver.

3.2.3 Fase Ideação

3.2.4 Gestão do Conhecimento na Fase Ideação

O registro e a gestão de todos os conhecimentos gerados nessa fase, certamente contribuíram para a construção e implementação do guia de redação, pois geraram *insights* que foram utilizados em seu desenvolvimento, possibilitando que tal procedimento ocorresse de forma colaborativa.

Para facilitar a consulta e reduzir o tempo de aprendizagem de novos servidores, foram reunidos no guia tanto os conhecimentos explícitos, acerca das definições, finalidades e modelos dos documentos, quanto os conhecimentos tácitos, que ainda não estavam registrados.

Os conhecimentos explícitos registrados no guia, encontravam-se relacionados e espalhados em documentos e legislações esparsas, como o Regimento Interno da Câmara

Municipal de Cotia e o Manual de Redação Oficial da Presidência da República, entre outros. Já os conhecimentos tácitos, que resultam da observação e da experiência, foram captados e registrados no guia, para que não se percam com o tempo, principalmente por meio da contribuição dos servidores com mais tempo de serviço no órgão, que participaram do *brainstorm*.

3.2.5 Protótipo

Nesta fase, foram feitos aperfeiçoamentos no protótipo do guia de redação de documentos parlamentares, com explicações acerca das definições, finalidades e dos trâmites de cada documento produzido. No guia foram disponibilizados modelos dos documentos, na intenção de facilitar sua redação. Os ajustes foram feitos levando-se em consideração os apontamentos e sugestões da equipe da Diretoria Parlamentar, bem como as sugestões dos assessores entrevistados, que também opinaram sobre a elaboração do guia para melhor atendê-los.

3.2.6 Fase Implementação

Concluído o protótipo, iniciou-se a fase de implementação ou experimentação, no final de novembro de 2023, quando foi disponibilizado aos servidores dos gabinetes dos Vereadores o guia resultante da presente dissertação de mestrado, para que fosse colocado em prática no momento da redação e encaminhamento dos documentos.

O guia foi apresentado aos servidores no formato de PTT – Produto Técnico/Tecnológico, que tem uma linguagem mais simples, amigável, clara e direta, contendo ilustrações e modelos que facilitam a compreensão e a aplicação dos conhecimentos nele registrados.

A implementação se deu por meio da distribuição do guia, nas formas impressa e digital, aos 15 gabinetes dos vereadores e da realização de uma breve explanação de como utilizá-lo, que foi feita em cada gabinete.

Posteriormente, como trabalho futuro, pretende-se disponibilizar um *workshop* de treinamento online, com explicações e modelos para a redação de documentos, que poderá ser acessado pelos servidores em caso de dúvida.

Há, ainda, a necessidade de que seja realizada a constante mensuração dos resultados, por meio da coleta das opiniões dos servidores que utilizam o guia, na intenção de apurar as melhorias e facilidades trazidas pelo instrumento, bem como na intenção de captar os pontos fortes e fracos da solução implementada, afim de que os pontos fracos sejam aperfeiçoados para que a solução se torne cada vez mais efetiva no cumprimento de seu propósito.

3.2.7 Testes e Ajustes

Como característica do DT, as fases de ideação e implementação podem se intercalar por meio de testes e ajustes, buscando uma versão satisfatória do guia de redação e garantindo sua atualização. Um período razoável para os testes seria de aproximadamente 6 meses. Contudo, devido à limitação de tempo desta pesquisa e ao prazo para defesa da dissertação, este estudo seguiu apenas até a fase de implementação do guia de redação, ficando o registro de seu teste, das percepções dos servidores e dos aperfeiçoamentos necessários, para estudos futuros.

3.3 Ambiente do Estudo

O ambiente da realização deste estudo é a Câmara Municipal de Cotia – SP, localizada na Rua Batista Cepelos nº 91 – Centro – Cotia – SP, sede do Poder Legislativo Cotiano.

A Câmara é formada por 15 Vereadores eleitos democraticamente, por meio de eleições diretas para o mandato de quatro anos, conforme estabelece a Constituição Federal de 1988.

Possui um total de 133 servidores, sendo 70 servidores efetivos (concursados) e 63 servidores comissionados, que são de livre nomeação e exoneração, pelos Vereadores, Membros da Mesa Diretora e Presidente.

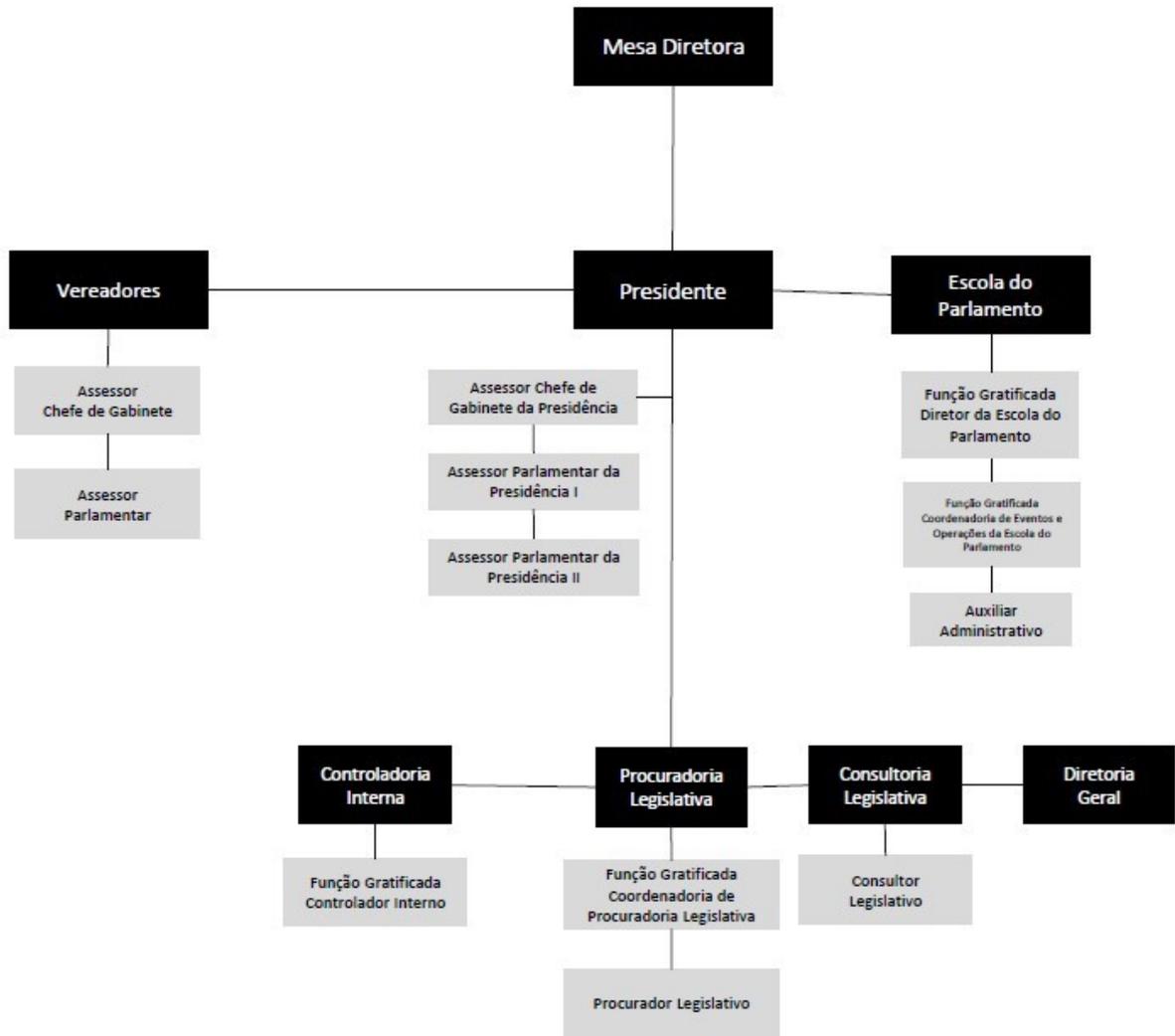
Dado o objetivo desta dissertação, o recrutamento dos participantes foi feito apenas com os servidores ocupantes dos cargos de Assessor Chefe de Gabinete e Assessor Parlamentar, constantes da Figura 6, os quais são os responsáveis redação e encaminhamento dos documentos parlamentares, totalizando 30 (trinta) servidores, sendo 2 (dois) de cada um dos 15 (quinze) gabinetes.

Os servidores efetivos exercem suas atividades na área administrativa da Câmara Municipal nos seguintes setores: Diretoria Parlamentar, Recursos Humanos, Licitações Compras e Contratos, Contabilidade, Finanças, Guarita, Copa, Limpeza, Arquivo, Manutenção, Patrimônio, Recepção, Procuradoria Legislativa, Transportes, Comunicação Social e Mídias, Almoarifado e Escola do Parlamento.

Já os servidores comissionados exercem funções de assessoramento direto aos Vereadores, à Presidência e aos membros da Mesa Diretora, executando serviços de gabinete e em cargos estratégicos, como o Diretor Geral.

Os cargos existentes na Câmara Municipal de Cotia estão dispostos em conformidade com os organogramas que compõem o Anexo I da Resolução nº 7, de 29 de outubro de 2019, de acordo com as figuras 6 e 7.

Figura 6 - Organograma Funcional da Câmara Municipal de Cotia – Mesa Diretora



Fonte: Resolução nº 7, de 29 de outubro de 2019 (COTIA, 2019)

Figura 7 - Organograma Funcional da Câmara Municipal de Cotia – Administração



Fonte: Resolução nº 7, de 29 de outubro de 2019 (COTIA, 2019)

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados e discutidos os resultados encontrados nas etapas da pesquisa, bem como as informações que corroboraram a necessidade da construção do guia de redação de documentos parlamentares. Ele se divide da seguinte maneira:

- Observação Participante;
- *Brainstorm*;
- Análise das perguntas fechadas;
- Análise das perguntas abertas;
- Mapa de Empatia;
- Jornada do Usuário; e
- Proposta do guia de redação de documentos parlamentares da Câmara Municipal de Cotia – SP.

A pesquisa foi realizada por meio da aplicação do questionário e da entrevista, constantes nos Apêndices A e B, aos 30 (trinta) servidores que redigem os documentos parlamentares para os Vereadores de Cotia, ocupantes dos cargos de Assessor Chefe de Gabinete e Assessor Parlamentar.

A interpretação dos dados obtidos foi feita da seguinte maneira: transcrição das informações registradas no diário de campo, feito na observação participante; criação de quadros referentes às respostas fechadas, que permitiram observar os resultados de uma forma mais clara; tratamento dos dados relativos às respostas abertas pelo software Iramuteq, para análise e interpretação do pesquisador; e utilização das ferramentas da metodologia DT, Mapa de Empatia e Jornada do Usuário, que possibilitaram uma melhor compreensão das necessidades dos assessores quanto a redação e encaminhamento dos documentos parlamentares.

4.1 Observação Participante

A observação participante foi realizada pelo pesquisador nos gabinetes dos Vereadores da Câmara Municipal de Cotia, na intenção de responder e alcançar os dois primeiros objetivos específicos da presente dissertação, a saber: mapear os tipos de documentos produzidos nos gabinetes dos Vereadores e identificar o perfil dos servidores dos gabinetes dos Vereadores, e suas dificuldades e necessidades quanto à redação, compreensão e trâmites dos documentos.

Atingir os objetivos específicos foi de suma importância para que o objetivo geral desta dissertação (utilizar a metodologia DT para desenvolver um guia de redação oficial de

documentos para os gabinetes dos Vereadores da Câmara Municipal de Cotia) fosse alcançado. Isso devido ao caráter colaborativo e participativo do DT, que considera a visão, as vivências e os *insights* dos usuários para a construção de um guia de redação que os atenda.

O pesquisador acompanhou o trabalho diário dos Assessores de Vereador e Assessores Chefes de Gabinete, quanto à sua rotina de atendimento ao público, redação e encaminhamento de documentos, no período de 3 semanas, de 4 a 22 de setembro de 2023, enquanto aplicou a tais servidores o questionário e a entrevista, constantes nos Apêndices A e B desta dissertação.

Contribuiu para a obtenção das informações relevantes ao esclarecimento dos objetivos específicos, o fato do pesquisador já estar integrado ao grupo investigado e por também ser servidor da Câmara Municipal de Cotia, onde desempenha suas atividades na Diretoria Parlamentar, desde outubro de 2001 (22 anos), bem como, de já ter auxiliado e orientado os servidores na redação de documentos. Essa vivência fez com que ele pudesse ter uma certa familiaridade, facilitadora para a compreensão do grupo em observação.

As informações e fatos relevantes, observados pelo pesquisador, foram registrados num diário de campo, dos quais destacam-se:

O Ambiente de trabalho dos assessores que redigem os documentos parlamentares é um escritório de aproximadamente 15 m², composto por 2 salas, sendo a primeira a recepção do gabinete, onde ficam os assessores e são recebidos os cidadãos; e a segunda sala, o escritório do Vereador, onde ele recebe munícipes e autoridades para atendimentos e reuniões.

Geralmente o local é calmo, frequentado pelos servidores, vereadores e cidadãos que procuram pelos vereadores ou assessores para resolução de problemas comunitários e pessoais.

A entrada dos cidadãos é autorizada mediante prévia identificação e cadastro na recepção da Câmara, que avisa os assessores por interfone, os quais autorizam ou não a entrada do cidadão.

A maioria dos assessores possui a intenção genuína de ajudar a população que os procura e fazem o possível para auxiliá-la, frustrando-se quando, por algum motivo não conseguem atender ao pedido.

Nos atendimentos, a assessoria anota todos os detalhes do pedido e, após, elabora um documento parlamentar, geralmente ofício ou indicação, que é encaminhado à autoridade competente para providências. Inclusive, observou-se que tais documentos são os que mais são redigidos pelos assessores.

Além desses documentos, os assessores também fazem a redação de moções, projetos de decreto legislativo para concessão de honrarias (título de cidadão cotiano e medalhas “mérito legislativo”, “Baptista Cepelos” e “Regente Feijó”), que consideram ter a redação mais

complexa por necessitar de informações complementares, como dados dos homenageados, biografias e informações sobre acontecimentos.

Observou-se que a maioria dos assessores são mulheres e, em relação à idade a maior parte possui mais de 40 anos. Todos possuem ensino superior, por exigência do cargo, sendo que alguns fizeram cursos de especialização e pós-graduação.

Percebe-se que a grande maioria gosta de seu trabalho e sempre recebem os cidadãos com educação e simpatia, procurando ter empatia com eles para compreender os problemas trazidos ao gabinete.

O pesquisador também observou que há grande interação e ajuda mútua entre os assessores, inclusive de gabinetes diferentes. Essa interação inclui conversas informais, troca de experiências em relação ao trabalho e auxílio na elaboração e encaminhamento de documentos parlamentares. Sendo que o aprendizado ocorre por meio dessa interação, de forma oral, do mais para o menos experiente.

Além dos pedidos que os munícipes realizam nos gabinetes, os assessores também recebem as demandas da população pelo próprio Vereador ou de outros colegas de trabalho, que visitam os bairros, observam e trazem as demandas para que sejam encaminhadas formalmente.

Os assessores redigem e encaminham os documentos. Acompanham os trâmites e as providências adotadas em relação aos pedidos, cobram providências e, após, divulgam os serviços realizados e as solicitações atendidas para informar a população.

Os assessores também mantêm contato com a Diretoria Parlamentar, setor que organiza e dá suporte às Sessões e eventos, e com o Setor de Protocolo. Isso ocorre pela necessidade de orientação quanto à redação e encaminhamento dos documentos parlamentares, para planejar entrega de honrarias e agendamento de eventos do Vereador.

Os assessores ainda acompanham os trabalhos dos Vereadores nas Sessões da Câmara, convidando e avisando pessoas, empresas, associações, órgãos de classe, entre outros para comparecerem às sessões que tratam de assuntos de seu interesse.

Quanto à redação de documentos legislativos é importante registrar que o pesquisador constatou que:

- o aprendizado dos servidores ocorre na prática, por tentativa e erro, seguido da realização de aperfeiçoamentos;
- o conhecimento é transmitido de forma oral;
- não existe um padrão oficialmente estabelecido para a redação dos documentos, havendo diferença no tipo das letras, tamanhos e disposição do texto entre documentos de

Vereadores diferentes, às vezes em documentos do mesmo Vereador, feito por assessores diferentes;

- não existe material específico para aprendizado e consulta;
- os documentos que os Vereadores mais redigem são ofícios, indicações, moções e projetos de decreto legislativo; e
- os documentos parlamentares são redigidos a partir de modelos fornecidos pela Diretoria Parlamentar ou obtidos na internet.

4.2 Brainstorm

Com base nas necessidades constatadas pela observação participante, foi elaborado um protótipo do guia de redação de documentos parlamentares, que foi impresso e disponibilizado aos servidores da Diretoria Parlamentar e do Protocolo. Esses servidores tiveram liberdade para fazer um *brainstorm* sobre o guia, que consistiu em considerações a respeito dele, por meio de anotações no protótipo ou oralmente, sugestões quanto a inclusões ou exclusões de conteúdo, apontamento de falhas e melhorias possíveis.

Tais servidores formaram a equipe multidisciplinar, característica da metodologia DT. Eles possuem formação (graduação) em diversas áreas, como Administração Pública, Letras, Ciência da Computação, Direito e Engenharia Civil. Alguns possuem pós-graduação na área pública e, a maior parte deles, já fez cursos de redação oficial. Ressalta-se, também, que os servidores da Diretoria Parlamentar e do Protocolo são efetivos, possuem larga experiência na redação e encaminhamento de documentos, desempenhando suas funções na Câmara de Cotia entre 8 e 20 anos.

São esses servidores que, geralmente, auxiliam os assessores dos gabinetes, em especial os novos, a redigirem os documentos, pois já possuem conhecimentos acerca de sua redação, modelos e trâmites. Em gestões anteriores, os documentos dos vereadores eram todos elaborados na atual Diretoria Parlamentar. Atualmente, eles ainda fazem a redação de ofícios, indicações, moções e despachos entre outros, porém em menor quantidade.

Os servidores sugeriram medidas como a troca do nome do guia, para que ficasse mais claro e objetivo, uma vez que estava muito extenso; a citação das referências bibliográficas, mencionando a fonte das informações, para gerar credibilidade ao guia e mostrar que ele foi construído com base num estudo sério; o aumento do tamanho da fonte, visando facilitar a leitura; a diminuição do número de páginas e a mudança da parte gráfica, na intenção de tornar o guia mais atrativo e para que sua leitura se tornasse mais dinâmica, com a inclusão de imagens, gráficos e fluxogramas; entre outros.

As ideias e propostas feitas pelos assessores entrevistados, também foram de suma importância, pois auxiliaram na atuação da equipe interdisciplinar. Elas ampliaram o olhar da equipe e possibilitaram o surgimento de ideias baseadas em distintas compreensões e filosofias de vida. Neste sentido, destaca-se que um dos requisitos legais para ser nomeado como servidor de gabinete é ter formação superior em qualquer área, o que enriqueceu ainda mais a característica plural da equipe, pois há assessores de formações em áreas diversas, em exatas, humanas, sociais aplicadas, entre outras.

4.3 Análise das perguntas Fechadas

Existiam questões de respostas fechadas tanto no questionário (Apêndice A), que buscou melhor compreender o perfil e a experiência dos assessores dos vereadores que redigem os documentos parlamentares, quanto na entrevista (Apêndice B), que buscou entender as dificuldades na redação de documentos e registrar ideias para melhorias nesse processo.

As questões do apêndice A forneceram subsídio para a elaboração do mapa de empatia, que permitiu identificar a persona dos servidores que redigem os documentos parlamentares.

No Quadro 3 são apresentadas as características gerais do perfil dos servidores (Assessor Parlamentar e Assessor Chefe de Gabinete) que fazem a redação dos documentos parlamentares nos gabinetes dos Vereadores de Cotia.

Quadro 3 - Perfil dos servidores entrevistados

Sexo Biológico	n	%
Feminino	18	60
Masculino	12	40
Total	30	100

Maior grau de instrução	n	%
Superior	22	73
Pós-graduação	8	27
Total	30	100

Faixa Etária	n	%
18 a 30 anos	4	13
31 a 40 anos	8	27
41 a 50 anos	13	43
Mais de 50 anos	5	17
Total	30	100

Já trabalhou em outro órgão público	n	%
Sim	15	50
Não	15	50
Total	30	100

Tempo de trabalho em gabinete de Vereador	n	%
Menos de 1 ano	5	17
Entre 1 e 5 anos	10	33

Estado Civil	n	%
Casado	15	50
Solteiro	13	43,33

Entre 6 e 10 anos	11	37
Mais de 10 anos	4	13
Total	30	100

Viúvo	1	3,33
Divorciado	1	3,33
Total	30	100

Já trabalhou na iniciativa privada	n	%
Sim	25	83
Não	5	17
Total	30	100

Acha que seu trabalho contribui com a sociedade	n	%
Sim	30	100
Não	0	0
Total	30	100

Satisfeito em trabalhar como servidor público	n	%
Sim	28	93
Não	2	7
Total	30	100

Está fazendo algum curso	n	%
Sim	9	30
Não	21	70
Total	30	100

Pretende continuar trabalhando em gabinete	n	%
Sim	26	87
Não	4	13
Total	30	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Dos 30 servidores entrevistados, identificou-se que 50% deles atua na Câmara Municipal de Cotia entre 0 e 5 anos, enquanto 37% atua entre 6 e 10 anos; 50% já realizaram atividades em outro órgão público, e que 83% dos servidores já trabalharam na iniciativa privada.

Identificou-se, também, que 73% dos servidores entrevistados têm como maior grau de instrução o ensino superior (não cursaram pós-graduação), enquanto 27% possuem pós-graduação como seu maior grau de instrução. Ainda, observou-se que a faixa de idade predominante é de 41 a 50 anos, que possui 43% dos servidores, e que 70% dos assessores em questão, possui entre 31 e 50 anos.

Concluiu-se, também, que 50% dos servidores são casados, 43,33% solteiros, 3,33% divorciados e 3,33% viúvos. A grande maioria dos entrevistados, 93% dos servidores, se sentem satisfeitos em trabalhar como servidor público, sendo que a totalidade dos entrevistados consideram que seu trabalho contribui para a sociedade. Pretendem continuar trabalhando em gabinete de Vereador, 87% dos servidores.

Outras inferências permitidas pela pesquisa, foram as seguintes: 70% servidores não estão fazendo nenhum curso no momento. De acordo com o nome dos participantes, constantes do TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, 60% dos servidores que trabalham com a redação de documentos parlamentares são sexo biológico feminino.

O módulo de questões do Apêndice B buscou diagnosticar os aspectos internos relacionados às compreensões, dificuldades e sugestões dos servidores em relação à redação de documentos parlamentares.

O Quadro 4 mostra os resultados das questões fechadas do Apêndice B.

Quadro 4 - Compreensões, dificuldades e sugestões sobre redação de documentos

Conhece as etapas do encaminhamento dos Ofícios, Indicações, Moções e Requerimentos?	n	%
Sim	27	90
Não	3	10
Total	30	100

Conhece as etapas dos Projetos até virarem normas?	n	%
Sim	23	77
Não	7	23
Total	30	100

Seu gabinete faz Redação de Projetos?	n	%
Sim	22	73
Não	8	27
Total	30	100

Usa modelos para redação de documentos?	n	%
Sim	25	83
Não	5	17
Total	30	100

Teve material para consulta enquanto aprendia?	n	%
Sim	16	54
Não	13	43
Sem resposta	1	3
Total	30	100

Um guia de redação facilitaria a aprendizagem?	n	%
Sim	27	90,33
Não	2	6,33
Sem resposta	1	3,33
Total	30	100

Melhor forma para disponibilizar o guia	n	%
Impresso	5	17
On line	10	33
Ambas	13	43
Sem resposta	2	7
Total	30	100

Como deve ser o guia de redação?	n	%
Elaborado e completo, ainda que extenso	12	40
Objetivo, prático e conciso	17	57
Sem resposta	1	3
Total	30	100

Nota para seus conhecimentos sobre redação oficial	n	%
0 a 5	1	3
6 a 8	23	77
9 a 10	4	13
Sem resposta	2	7
Total	30	100

Acha necessário os assessores aprofundarem seus conhecimentos sobre redação oficial?	n	%
Sim	27	90
Não	2	7
Sem resposta	1	3
Total	30	100

Já fez curso ou treinamento sobre redação oficial?	n	%
Sim	7	24
Não	21	72
Sem resposta	1	4
Total	30	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Os resultados da pesquisa (Quadro 4) demonstraram que 90% dos servidores entrevistados conhecem as etapas do encaminhamento dos ofícios, indicações, requerimentos e moções, e 77% deles conhecem as etapas do projeto até virar norma. Ainda, 73% dos gabinetes fazem a redação de projetos e 83% dos entrevistados usam modelos para a redação de documentos.

Quanto ao acesso a materiais de consulta no aprendizado, 54% dos servidores responderam afirmativamente, enquanto 43% não, o que representa um número expressivo e ressalta a importância do guia proposto nesta dissertação. Corroborando, a pesquisa mostrou que 90,33% dos servidores consideram que a existência de um guia de redação facilita a aprendizagem da redação e do encaminhamento dos documentos legislativos.

Sobre a forma de distribuição do guia aos servidores, 43% dos respondentes gostariam que fosse disponibilizado tanto na versão impressa quanto online. Para 57% dos servidores o guia deve ser objetivo, prático e conciso, enquanto 40% preferem um guia mais elaborado, detalhado e completo, ainda que mais extenso.

Com relação aos conhecimentos dos servidores sobre a redação de documentos parlamentares, fizeram-se três perguntas: a nota que cada um atribuiu a si próprio sobre tais conhecimentos; se existe a necessidade de aprofundamento de seus conhecimentos em redação oficial e se já haviam feito algum curso de redação oficial.

Conforme as respostas, 77% dos servidores atribuíram para si notas entre 6 e 8, e 13% notas entre 9 e 10. O resultado indica que a maior parte dos servidores considera que tem

um nível de conhecimento bom, mas que requer melhora; por isso, 90% deles consideram necessário o aprofundamento de seus conhecimentos sobre redação oficial.

Provavelmente, essa percepção da necessidade de um aprofundamento sobre a redação oficial, conhecimento substancial para o desenvolvimento do trabalho dos servidores entrevistados, deve-se ao fato de 72% deles nunca terem participado de cursos ou treinamentos sobre a redação oficial de documentos.

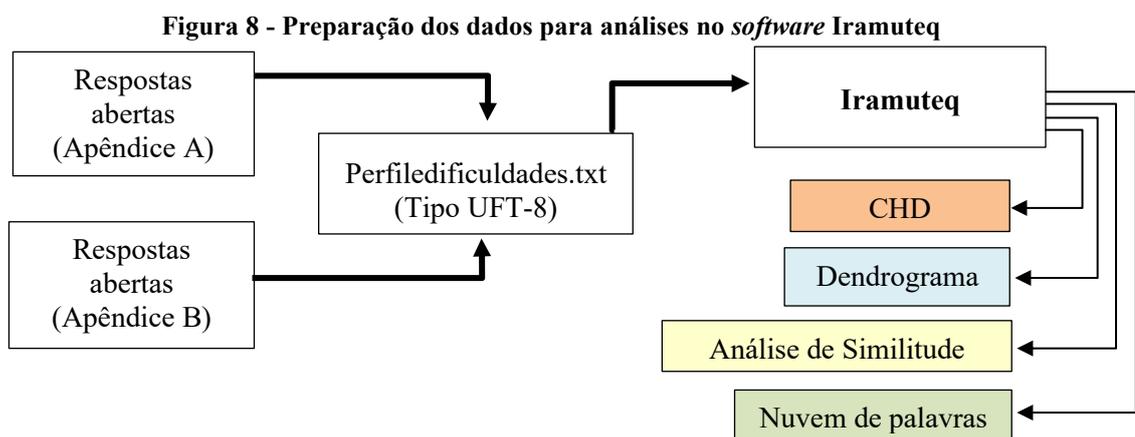
4.4 Análise das perguntas abertas

Para realizar a análise das perguntas abertas, procedeu-se ao agrupamento das respostas apresentadas pelos entrevistados. Foram reunidas as respostas de todos os participantes, separando-as de acordo com o número de cada questão, ou seja, as 30 respostas dadas à questão número 1, 2, 3 e assim por diante.

No total, foram analisadas 17 respostas abertas e justificativas, apresentadas às questões do Apêndice A, e 19 do Apêndice B.

Após a transcrição das respostas, foi gerado um arquivo de texto, que foi salvo como arquivo do bloco de notas do Windows, denominado *Perfiledificuldades.txt*, com codificação UTF-8. O agrupamento de informações salvo no arquivo denomina-se corpus textual.

Foi realizada a importação do arquivo no *software* Iramuteq e, por meio dele, procedeu-se às análises textuais, conforme a Figura 8.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A CHD - Classificação Hierárquica Descendente, é a classificação que organiza as formas lexicais em classes, com a importância relativa de cada uma, de acordo com as palavras lematizadas, ou seja, pelo lema, agrupando as formas flexionadas de uma palavra para análise como um único item, e formando grupos de palavras de acordo com sua ocorrência no texto.

O Dendrograma, por sua vez, organiza as palavras hierarquicamente conforme sua raiz semântica.

A Análise de Similitude agrupa as palavras semelhantes, levando em consideração sua raiz semântica. E a Nuvem de Palavras é um gráfico que mostra as palavras mais representativas de um texto, deixando as mais significativas com letras grandes e as menos significativas com letras pequenas, formando uma nuvem (NESPOLO, 2023).

A análise CHD, utiliza o método de Reinert.

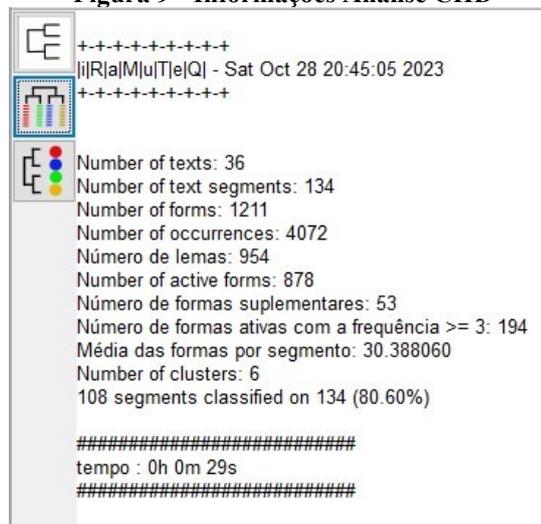
Ele visa obter classes de segmentos de texto (ST) que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si e vocabulário diferente das ST das outras classes. Esta análise é baseada na proximidade léxica e na ideia que palavras usadas em contexto similar estão associadas ao mesmo mundo léxico e são parte de mundos mentais específicos ou sistemas de representação. Nessa análise, os segmentos de texto são classificados de acordo com seu respectivo vocabulário e o conjunto de termos é particionado de acordo com a frequência das raízes das palavras. O sistema procura obter classes formadas por palavras que são significativamente associadas com aquela classe (a significância começa com o quiquadrado = 2) (SALVIATI, 2017).

O aproveitamento do texto para análise deve ser de, no mínimo, 70% de seu conteúdo, para que ele seja entendido como um corpus textual representativo e validada sua hierarquização. O percentual da classificação de segmento de texto (ST) maior que 70% representa que os textos possuem convergência entre si e que o corpus textual é homogêneo (NESPOLO, 2023).

Ao se proceder à análise de CHD do corpus textual do arquivo Perfiledificuldades.txt, obtiveram-se os seguintes resultados: 36 textos, divididos em 134 segmentos de texto, com aproveitamento de 108 segmentos de texto, totalizando 80,60%, o que torna o corpus textual representativo e sua hierarquização válida.

Conforme representado na Figura 9, o corpus textual é formado por 4072 palavras, das quais 1211 são distintas e 53 verificam-se apenas uma vez.

Figura 9 - Informações Análise CHD



Fonte: Software Iramuteq (2023)

A Figura 10 mostra que o corpus textual analisado pelo Iramuteq foi classificado em 6 classes, a saber: Classe 1, com 20 ST, representando 18,52%; a Classe 2, com 21 ST, representando 19,44%; Classe 3, com 5 ST, representando 13,89%; Classe 4, com 16 ST, representando 14,81%; Classe 5, com 13 ST, representando 12,04%; e Classe 6, com 23ST, representando 21,3%.

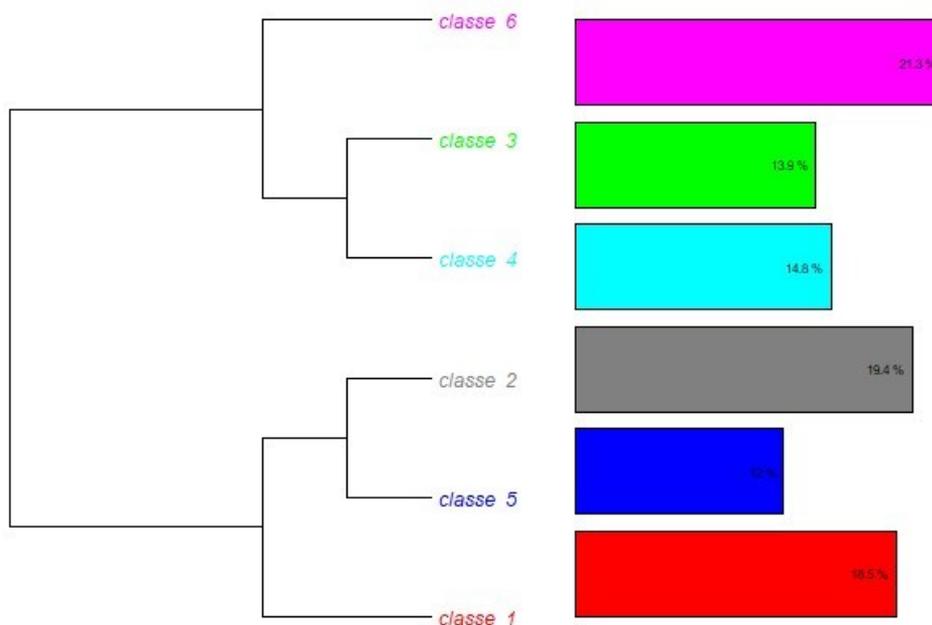
Figura 10 - Classes do corpus textual

CHD		Perfis ×		AFC	
1 Classe 1	2 Classe 2	3 Classe 3	4 Classe 4	5 Classe 5	6 Classe 6
20/108	21/108	15/108	16/108	13/108	23/108
18.52%	19.44%	13.89%	14.81%	12.04%	21.3%

Fonte: Software Iramuteq (2023)

As classes de palavras criadas na análise podem ser observadas na Figura 11. Na representação pode-se entender que o corpus textual foi subdividido em duas subclasses. A primeira correspondente às Classes 6, 3 e 4, que possui 50% do *corpus textual* analisado; e a segunda, às Classes 2, 5 e 1, que possui 49,9% do corpus analisado.

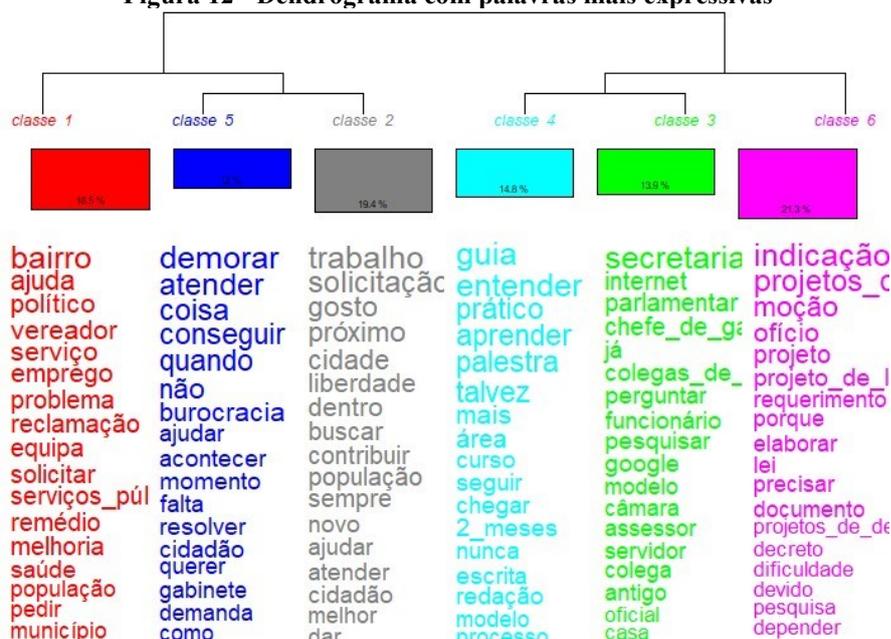
Figura 11 - Dendrograma do corpus textual



Fonte: Software Iramuteq (2023)

Com a finalidade de melhor visualizar as palavras que compõem cada uma das Classes, o *software* Iramuteq também permite que seja gerado o Dendrograma CHD que agrupa as palavras mais destacadas das classes, de forma a apresentar sua correlação teórica. Nessa representação as palavras mais importantes localizar-se-ão na parte mais superior e serão grafadas com letras maiores, de acordo com a Figura 12.

Figura 12 - Dendrograma com palavras mais expressivas



Fonte: Software Iramuteq (2023)

Percebe-se, pela Figura 12, que as classes 1, 5 e 2 dizem respeito à rotina de trabalho e às experiências e percepções dos servidores no seu dia a dia.

Na classe 1, podem ser observadas palavras que fazem referência aos assuntos e solicitações mais frequentes feitos pelos cidadãos, quando procuram os gabinetes dos Vereadores.

Termos como “bairro”, “serviço”, “solicitar”, “serviços públicos”, “saúde”, “população” e “município”, por serem mais abrangentes, geralmente usados para falar do coletivo, destacam os pedidos de melhorias e serviços que os munícipes fazem aos Vereadores para melhorar seu bairro e a vida dos que nele vivem. Isso é legítimo e mostra que há participação popular, pela cobrança da população à administração, em relação a realização dos serviços públicos necessários.

Por outro lado, palavras como “ajuda”, “emprego” e “remédio” mostram que há uma grande quantidade de pessoas que buscam os Vereadores para pedirem favores pessoais, o que denota a incompreensão de alguns cidadãos acerca das funções dos Vereadores, pois tais providências são estranhas a sua competência.

Já na classe 5 aparecem palavras como “demorar”, “atender”, “conseguir”, “ajudar” e “burocracia”, que se referem à percepção dos servidores no encaminhamento das solicitações, revelando um descontentamento pela demora dos órgãos competentes para resolver as demandas a eles encaminhadas.

A classe 2 relaciona algumas das palavras utilizadas pelos servidores para expressar seus sentimentos em relação ao seu próprio trabalho. “Gosto”, “contribuir”, “liberdade”, “ajudar”, “atender” e “melhor”, mostram que a maioria dos servidores percebe seu trabalho de maneira positiva, ficando satisfeitos quando as demandas encaminhadas são atendidas, pois entendem que seu trabalho é uma forma de contribuir para melhorar a vida dos cidadãos.

À direita do Dendrograma têm-se mais três classes de palavras estabelecidas pelo Iramuteq, 4, 3 e 6, que se referem às questões de elaboração e encaminhamento dos documentos parlamentares.

Na classe 4, destacam-se palavras como “guia”, “entender”, “prático”, “palestra”, “curso”, “escrita”, “redação” e “modelo”, que fazem referência às sugestões dos servidores para melhorar seus conhecimentos na redação oficial dos documentos parlamentares. Entendem que o guia de redação deve ser prático e conter modelos dos documentos. Sugerem que sejam realizados cursos e palestras para os servidores como forma de ampliar conhecimentos.

A classe 3 menciona palavras ligadas à maneira como os servidores aprenderam a redigir os documentos parlamentares, citadas durante a entrevista, e de como esclarecem suas dúvidas em relação ao assunto.

Termos como “secretaria”, “parlamentar”, “chefe de gabinete”, “colega de trabalho”, “internet”, “google”, “modelo”, “servidor”, “antigo” e “colega”, mostram que grande parte dos respondentes aprenderam sobre a redação de documentos com colegas de trabalho, sejam eles chefes de gabinete, colegas com mais tempo de serviço ou servidores da secretaria parlamentar. Quanto à consulta em caso de dúvidas, predomina a utilização da internet e de modelos de documentos fornecidos pela secretaria parlamentar.

A classe 6 relaciona-se com os tipos de documentos produzidos pelos servidores nos gabinetes, em relação às quantidades e às dificuldades. Percebe-se que os mais mencionados são “indicação”, “projeto de decreto”, “moção” e “ofícios”, que correspondem aos documentos mais redigidos pelos servidores entrevistados.

Alguns desses documentos também foram bastante citados devido à complexidade de sua redação. É o caso dos termos “Projeto”, “Projetos de Decreto”, “Projeto de Lei” e “Moções”. Os entrevistados consideram tais documentos mais difíceis de serem redigidos pela necessidade de conhecimentos específicos, como de legislação, documentos e informações complementares, os quais são obtidos por meio de pesquisa prévia à redação. Essas dificuldades são identificadas no dendrograma da Figura 12 pelas palavras “precisar”, “documento”, “dificuldade”, “pesquisa” e “depende”.

Observa-se que há algumas palavras que se destacam mais nas respostas dos servidores: “trabalho”, “mais”, “população”, “ajudar”, “atender”, “não”, “porque”, “indicação”, “ofício”, “projeto”, “projeto de lei”, “documento”, “modelo” e “secretaria”. Tais palavras revelam que as repostas dos servidores são inerentes ao processo de atendimento ao munícipe, desde a apresentação do problema ou solicitação, passando pelas ferramentas utilizadas para encaminharem as demandas da população aos órgãos competentes, até a resolução ou não da situação apresentada.

A parte inferior da Figura 13 mostra termos como: “indicação”, “ofício”, “projeto de lei”, “documento”, “modelo”, “secretaria”, “colegas de trabalho”, “gestão pública”, “serviço social” e “pedagogia”. Tais palavras dizem respeito aos seguintes assuntos da entrevista: a formação acadêmica dos servidores, mais à esquerda; os documentos parlamentares utilizados para encaminhar as demandas da população, mais à direita; e a forma como aprenderam a utilizar os documentos parlamentares, ao centro.

A parte central, com os termos “trabalho”, “ajudar”, “atender”, “população”, mostra que os servidores possuem o entendimento de que seu trabalho tem como principal objetivo atender e ajudar a população a resolver os problemas apresentados. Sendo que a palavra “não” se refere às dificuldades e desafios que os servidores encontram no desempenho de sua função.

Na parte superior, a análise mostra expressões como “2 meses” e “3 meses”, que representam o tempo de aprendizado da redação de documentos pelos servidores. A palavra “tranquilo” refere-se à compreensão deles sobre seu ambiente de trabalho. Os termos “comprometimento”, “conhecimento” e “aprender” dizem respeito ao que os entrevistados consideram que todo assessor deve ter. Já “objetivo” e “prático” são características que os servidores querem que o guia de redação possua.

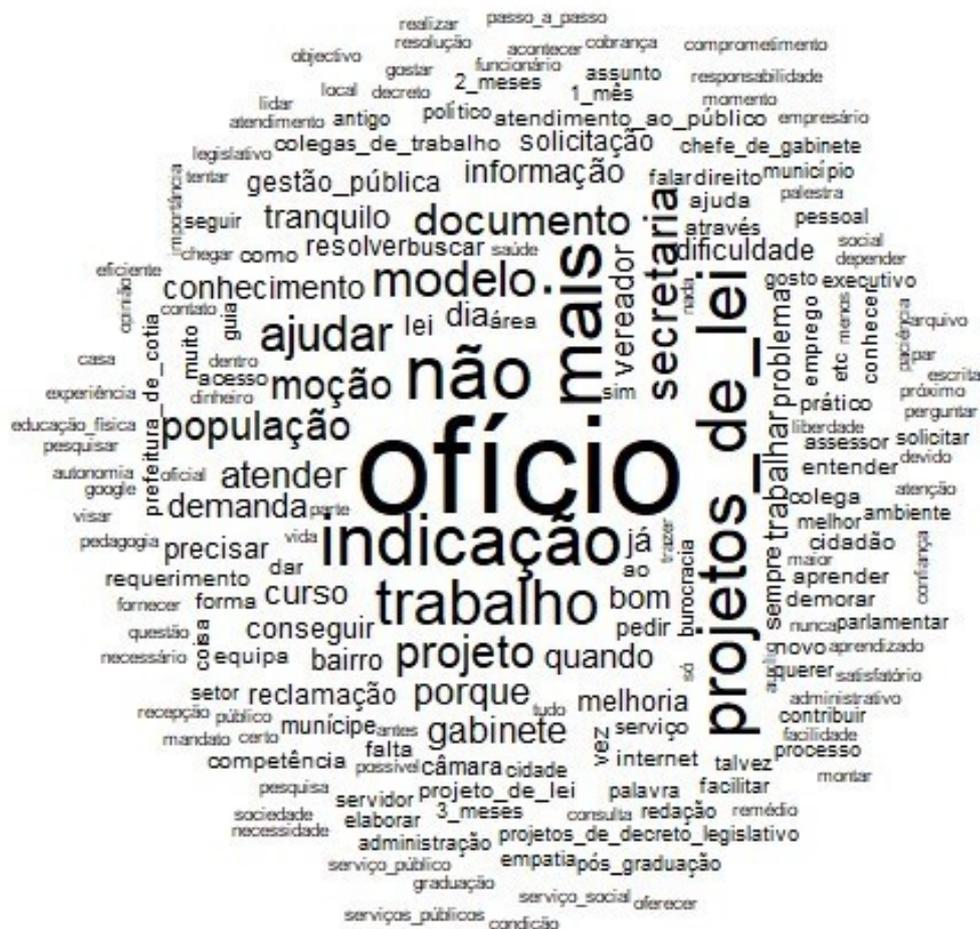
Das palavras principais se destacam outras, que também são importantes no discurso, por exemplo: “conhecimento”, “resolver”, “problema”, “dificuldade”, “solicitação”, “melhoria” e “conhecimento”. Elas mostram que os servidores se empenham em resolver os problemas que são levados a eles pela população, tendo a real intenção de utilizar seus conhecimentos para melhorar a vida e reduzir as dificuldades dos cidadãos.

Também foi gerada a análise da nuvem de palavras do corpus textual.

Essa análise é a representação do conjunto das palavras organizadas de tamanhos diferentes, em forma de nuvem. Nela, as palavras maiores são as que possuem maior importância e frequência. Apesar de ser uma análise simples, ela permite a visão e identificação rápida das palavras mais relevantes do corpus textual, uma vez que elas são mostradas com letra maior e mais próxima do centro (SALVIATI, 2017).

A Figura 14 mostra a representação da nuvem de palavras obtida pelo Iramuteq na análise do corpus textual Perfiledificuldades.txt.

Figura 14 - Nuvem de Palavras do corpus textual



Fonte: Software Iramuteq (2023)

Ao analisar a nuvem de palavras gerada pelo Iramuteq, pode-se perceber dois grupos que se destacam das demais, pela sua maior frequência nas respostas dos entrevistados. Tais palavras foram consideradas de primeiro plano e neste grupo pode-se observar as palavras: “Ofício”, “Indicação”, “não”, “trabalho”, “mais”, “projeto de lei”, “projeto”, “ajudar”, “modelo”, “população”, “secretaria” e “documento”. As palavras que pela sua relevância e frequência também aparecem na nuvem, embora com menos destaque foram consideradas as de segundo plano, do qual fazem parte as palavras: “atender”, “demanda”, “conhecimento”, “tranquilo”, “gestão pública”, “resolver”, “vereador”, “curso”, “trabalhar”, “gabinete”, “reclamação”, “bom”, “quando”, “melhoria”, “precisar”, “conseguir”, “problema” e “bairro”.

Após ser gerada a nuvem de palavras procedeu-se a uma nova leitura nas respostas das entrevistas com a finalidade de averiguar com o que tais palavras se relacionavam.

Aquelas pertencentes ao grupo de primeiro plano relacionam-se com os documentos parlamentares mais produzidos pelos assessores (documento, mais, ofício, indicação), bem como com os que eles relataram ter mais dificuldades para redigir (projetos de lei e projetos); o que representa a percepção da maioria dos entrevistados, pelo destaque na nuvem de palavras.

“Não” relaciona-se à resposta mais apresentada quando os assessores foram questionados se tinham alguma sugestão para a melhoria dos trabalhos de redação de documentos. “Trabalho”, “ajudar” e “população” se relacionam com a percepção e as intenções dos servidores ao realizarem seu trabalho. O tamanho que as palavras apareceram na nuvem, que revela sua grande incidência nas respostas analisadas, indica que a maioria dos entrevistados realmente quer ajudar a população através de seu trabalho.

As palavras “modelo”, “documento” e “secretaria” referem-se às respostas mais apresentadas quando os assessores foram indagados acerca de quais modelos utilizam para redação dos documentos parlamentares. O tamanho desses vocábulos na nuvem mostra que eles aparecem com frequência nas respostas, pois a maioria dos entrevistados responde que utiliza os modelos de documentos fornecidos pela secretaria, atual Diretoria Parlamentar.

As palavras de segundo plano (atender, demanda, melhoria, bairro, resolver, precisar, conseguir, gabinete e problema) referem-se às respostas apresentadas pelos entrevistados em relação ao que mais gostam em seu trabalho e à citação de duas coisas boas de seu trabalho, ao que a maioria respondeu no sentido de atender às demandas da população, conseguir melhorias para os bairros e resolver os problemas apresentados no gabinete.

“Reclamação” foi a resposta mais apresentada quando indagados sobre o que mais ouvem como assessores de vereador. “Bom” e “tranquilo” referem-se à percepção dos servidores sobre seu ambiente de trabalho.

“Gestão Pública” aparece como a formação superior que o maior número de servidores entrevistados possui, 26,66%. Sendo que os outros 73,34% são formados em cursos como pedagogia, administração, engenharia, educação física, ciências contábeis, gestão comercial, direito, serviço social, logística, publicidade e propaganda, *marketing* e editoração, comunicação social e química.

A palavra “conhecimento” aparece quando os assessores são solicitados a responder do que precisam. Uma das respostas citadas foi “terapia”, talvez pela necessidade de controle e estabilidade emocional para lidar com as diversas situações trazidas pela população, porém a palavra não apareceu na nuvem de palavras por ter sido citada apenas uma vez.

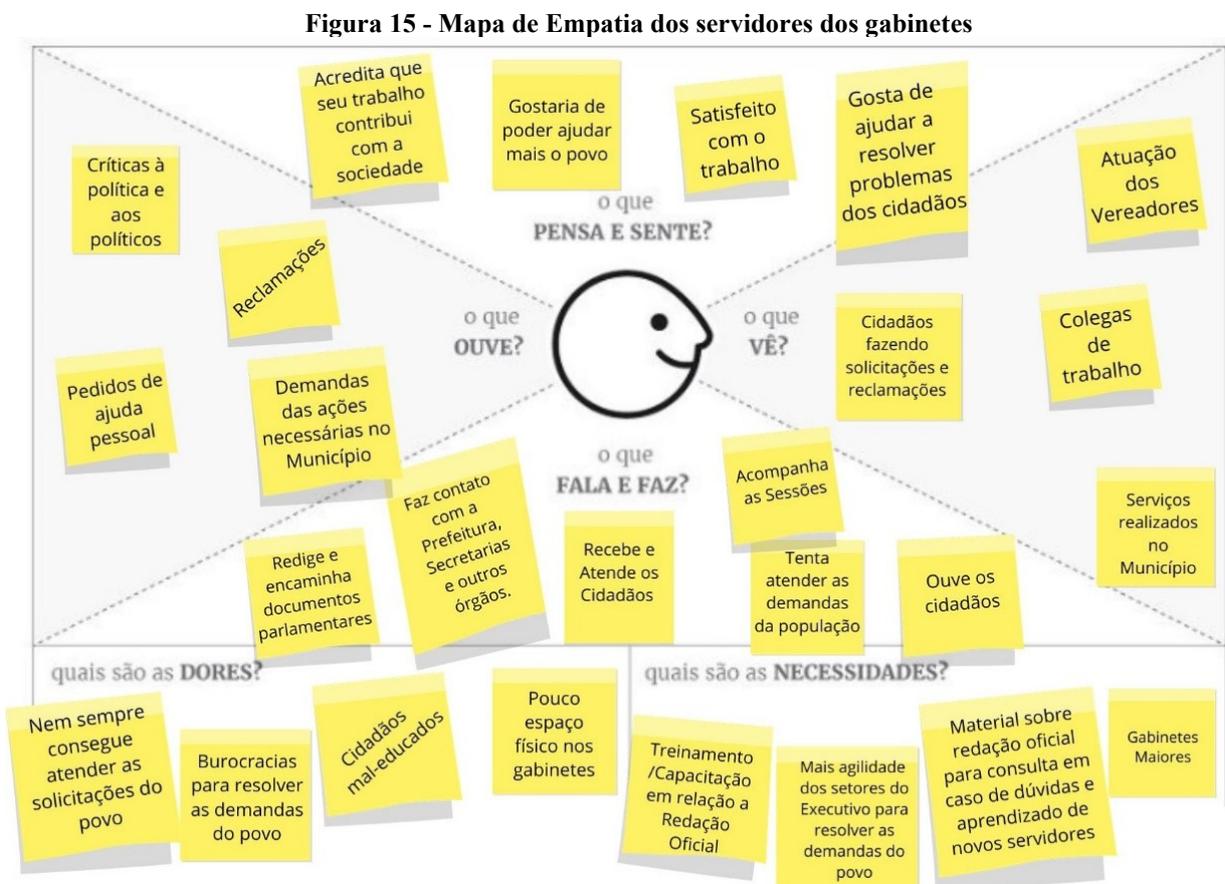
A palavra “curso” aparece como a maneira mais sugerida para obtenção de conhecimentos sobre redação oficial de documentos. E as palavras “quando” e “vereador” aparecem como complementos a diversas respostas, como “solicitações do vereador são atendidas” e “gabinete de vereador”; “quando as solicitações são atendidas” e “quando consegue ajudar”.

4.5 Mapa de empatia

Outro resultado da pesquisa foi a construção do Mapa de Empatia, Figura 15, a partir das respostas que apareceram com maior frequência nas entrevistas. Para tanto, foram agrupadas/consideradas as respostas fechadas dos Quadros 3 e 4, bem como as palavras mais expressivas que aparecem no Dendrograma, Figura 12; a Análise de Similitude do corpus textual, Figura 13 e a Nuvem de Palavras do corpus textual, Figura 14.

O Mapa de empatia evidenciou as percepções e necessidades dos servidores que redigem documentos, dando especial atenção aos tópicos: O que pensa e sente? O que ouve? O que vê? O que fala e faz? Quais são as dores? Quais são as necessidades?

A Figura 15 mostra o Mapa de Empatia obtido.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Assim, com base nas respostas mais recorrentes, foi possível desenhar o perfil da persona que representa a maioria dos servidores que utilizarão o guia de redação de documentos parlamentares (clientes/usuários).

Evidenciou-se, pela análise do mapa, que os assessores que redigem os documentos parlamentares pensam e sentem que seu trabalho contribui com a sociedade; que gostariam de ajudar mais a população; que estão satisfeitos com seu trabalho e que gostam de resolver os problemas dos cidadãos.

Em sua rotina diária eles veem: os cidadãos fazendo solicitações e reclamações; os colegas de trabalho desenvolvendo suas atividades; a atuação dos Vereadores e acompanham, cobram, visitam e informam a população sobre os serviços realizados no Município e as solicitações atendidas pelo Executivo.

No desempenho de suas atividades os servidores ouvem: críticas sobre os políticos e a política, o que ocorre com muita frequência, conforme relatado pelos entrevistados; pedidos de ajuda pessoal, pois erroneamente alguns cidadãos procuram os Vereadores para pedirem favores pessoais; reclamações da população, alguns entrevistados relataram que algumas vezes os munícipes só querem ser ouvidos, e por isso citou, em tom de brincadeira, que às vezes o trabalho de atendimento ao público torna-se semelhante ao de um psicólogo; e, por fim, ouvem também as demandas de ações e serviços públicos necessários no município, trazidas pela população, o que demonstra que no município de Cotia há uma boa participação popular na política.

O mapa de empatia também releva que os servidores entrevistados falam e fazem: redigem e encaminham os documentos parlamentares; fazem contato com a Prefeitura, suas secretarias e outros órgãos na busca por atender as demandas populares; recebem e atendem os cidadãos na intenção de ajudar a resolver os problemas apresentados; acompanham as sessões legislativas, registrado a atuação dos Vereadores em plenário; ouvem os cidadãos e fazem o possível para atender suas demandas, encaminhando-as aos setores e autoridades responsáveis, acompanhando o andamento dos processos e cobrando providências para que sejam adotadas as providências necessárias.

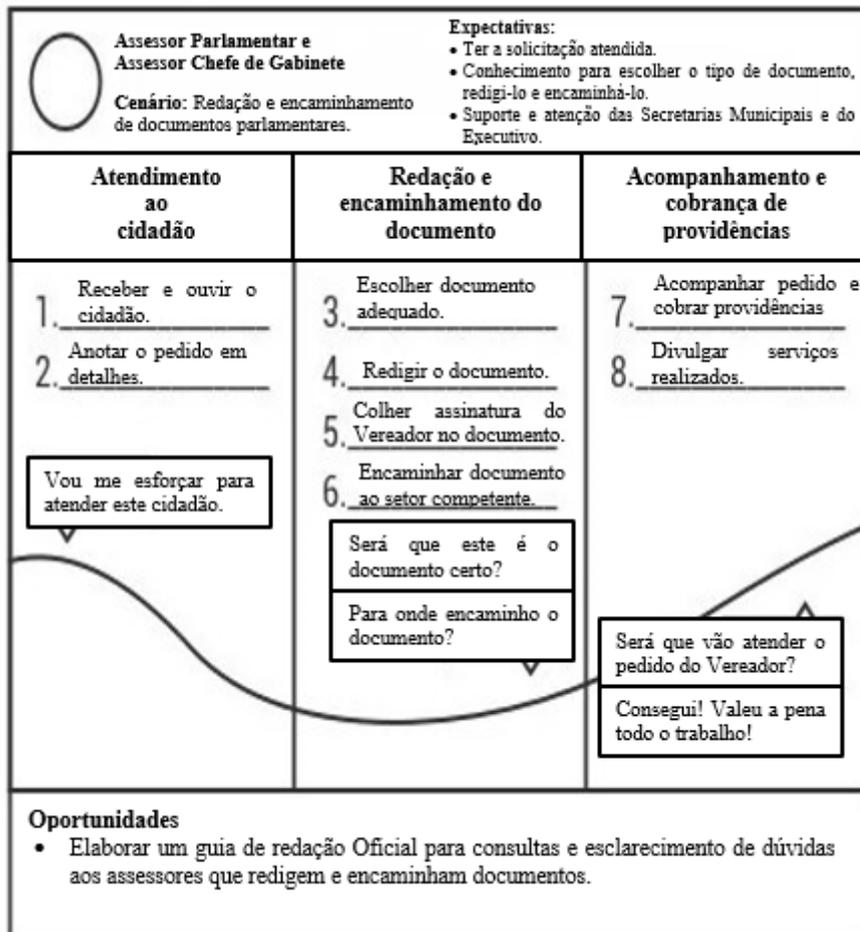
Em relação às dores, que são dificuldades, acontecimentos ou situações que geram incômodo aos servidores, o mapa de empatia revela que elas ocorrem quando: o servidor não consegue atender à solicitação do povo; há burocracias para a resolução das demandas; atender cidadãos mal-educados, que inclusive foi uma das principais reclamações apresentadas pelos servidores; e o pouco espaço físico dos atuais gabinetes.

Por fim, quanto às necessidades dos servidores, o mapa de empatia revelou que é preciso treinamento e capacitação em redação oficial, pois 72% dos entrevistados não fizeram curso sobre o tema; que é necessário mais agilidade dos setores do Poder Executivo para resolver as demandas da população; que os servidores necessitam de um espaço físico maior para atender à população nos gabinetes; e que é necessário um material de confiança, fácil acesso e prático para consulta em caso de dúvidas na redação e encaminhamento dos documentos parlamentares.

4.6 Jornada do Usuário

Com base nas informações obtidas até esta fase da pesquisa elaborou-se a jornada do usuário representada na Figura 16.

Figura 16 - Mapa da Jornada do usuário dos servidores dos gabinetes



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O primeiro retângulo, localizado na parte superior da figura, é denominado Lente. Nele são mencionados a persona do mapa, que no caso são os Assessores Parlamentares e os Assessores Chefes de Gabinete, e na sequência é mencionado o cenário a ser examinado, no caso o processo de redação e encaminhamento de documento parlamentares.

A parte central é a principal do mapa, reservada para a descrição da experiência do usuário, onde constam as fases da jornada, ações e pensamentos. Para tanto foram descritas as ações do usuário desde o atendimento ao cidadão até o acompanhamento e cobrança das providências pedidas, mostrando um pouco do que pensa o usuário em cada fase.

E, por fim, na parte inferior da figura são anotados os *insights* e oportunidades possíveis ao estudar a jornada do usuário. Na jornada em questão, a oportunidade encontrada para facilitar a redação e o encaminhamento dos documentos parlamentares foi a criação de um guia de redação oficial.

4.7 Proposta do Guia de Redação Oficial de Documentos Parlamentares da Câmara Municipal de Cotia – SP

Realizada a pesquisa e tendo atingidos os objetivos específicos, a saber: estabelecer a persona que representa os servidores que redigem os documentos parlamentares; identificar os documentos redigidos nos gabinetes e as principais dificuldades apresentadas pelos servidores quanto à sua redação, definições e tramitação, conforme pode-se verificar na análise e discussão dos resultados, foi proposta a adequação do protótipo do guia de redação oficial para que ele tivesse explicações acerca dos tópicos constantes do Quadro 5.

Quadro 5 - Tópicos a serem abordados no Guia de Redação de Documentos Parlamentares

1	O que é redação oficial?
2	Definições e finalidades de cada um dos documentos parlamentares, detalhando os tipos quando houver.
3	Formatação dos documentos parlamentares, com modelos do layout.
4	Elementos que compõem os documentos parlamentares.
5	Descrição dos encaminhamentos dados a cada documento parlamentar, com representações gráficas para melhor compreensão.
6	Processo legislativo da Câmara Municipal de Cotia, de acordo com seu RI e com a LOM.
7	Explicação de como pesquisar os documentos parlamentares no site da Câmara de Cotia, para possibilitar, downloads e impressões dos documentos, servindo de modelos.
8	Levar em consideração as sugestões e escolhas dos servidores redatores de documentos, tais como a opção por um guia mais objetivo, prático e conciso; a disponibilização de forma impressa e digital etc.
9	Utilizar uma linguagem mais simples, para que os novos servidores possam compreender passo a passo as etapas.
10	Grande apelo visual, para que o guia fique mais convidativo, leitura mais interessante e menos cansativa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Portanto, levados em consideração todos os aspectos e questões aqui apresentadas, foi possível a construção da 1ª Edição do Guia de Redação de Documentos Parlamentares da Câmara Municipal de Cotia, conforme pode ser observado no PTT resultante desta dissertação de Mestrado, Apêndice C.

Isso, enfim, permitiu que o objetivo geral da presente pesquisa fosse devidamente alcançado, de forma a oferecer aos servidores que redigem tais documentos uma ferramenta confiável, ilustrativa e adequada para o aprendizado e consultas acerca da redação oficial dos documentos parlamentares, construída colaborativamente utilizando a metodologia *Desing Thinking*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral utilizar a metodologia *Design Thinking* para desenvolver um guia de redação oficial dos documentos parlamentares para a Câmara Municipal de Cotia.

A partir da observação participante das rotinas diárias dos redatores de documentos e da utilização das ferramentas de DT: *Brainstorming* sobre os conhecimentos, explícitos e tácitos; Mapa de Empatia e Jornada do Usuário para a análise das respostas dos servidores à entrevista e ao questionário, apêndices A e B, foi possível alcançar o objetivo geral proposto.

Quanto ao primeiro objetivo específico, pôde-se chegar à conclusão de que os documentos produzidos nos gabinetes dos vereadores são: ofícios, indicações, requerimentos, moções, projetos de lei e projetos de decreto legislativo.

A aplicação da metodologia DT, por meio de suas ferramentas Mapa de Empatia e Jornada do Usuário foi fundamental para se identificar o perfil dos servidores dos gabinetes, que em sua maioria são mulheres, de 31 a 50 anos, casadas, com ensino superior completo. Além disso, já trabalham de 6 a 10 anos como assessor de gabinete de vereador, acreditam que seu trabalho contribui com a sociedade, estão satisfeitas com seu trabalho, pretendem continuar trabalhando em gabinete de Vereador e no momento não estão fazendo curso.

Tais ferramentas, combinadas com as análises realizadas pelo Iramuteq, também colaboraram para identificar as dificuldades e necessidades em relação a redação e trâmites dos documentos parlamentares.

O processo de construção do guia de redação dos documentos parlamentares deu-se pela união desses conhecimentos à empatia e à aplicação das fases da metodologia DT na análise dos dados e compilação das informações, ideias e sugestões, sendo que o DT guiou esse processo e influenciou as soluções e elucidações propostas pelo guia, resultante desta dissertação.

A partir do PTT elaborado, fruto deste trabalho de dissertação, espera-se proporcionar a padronização e melhorias na redação dos documentos redigidos pelos servidores dos gabinetes dos Vereadores da Câmara Municipal de Cotia, além do entendimento das utilidades e trâmites de cada um deles.

Para facilitar o trabalho dos servidores, foi disponibilizado a eles o guia de redação de documentos parlamentares, que serve para a realização de consultas em caso de dúvidas, proporcionando um rápido esclarecimento sobre as definições, trâmites e modelos dos documentos. Outrossim, almeja-se, diminuir o tempo para que novos servidores se ambientem

e compreendam os objetivos, as utilidades e a forma de redação dos documentos produzidos. Nesse sentido pretende-se proporcionar ganho na qualidade dos serviços realizados pelos Vereadores à população, agilidade no atendimento dos munícipes, no encaminhamento de suas solicitações e economia de custos com treinamentos.

O guia de redação oficial concorre para que a Câmara Municipal de Cotia, por meio dos gabinetes dos Vereadores, possa alcançar o princípio da eficiência, um dos cinco princípios da Administração Pública, disposto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

No campo científico, o trabalho contribuiu para o avanço das pesquisas sobre DT aplicado à gestão pública. O guia de redação de documentos parlamentares além de servir como padrão para redação de documentos pelos servidores da Câmara Municipal de Cotia, poderá ser replicado como modelo de referência para outras Câmaras Municipais.

No tocante às limitações da pesquisa, fica registrada a dificuldade de tempo do Mestrado PROFIAP, que devido a seus prazos, não possibilitou o registro do período de testes do guia de redação pelos servidores. Esse período serviria para que fossem identificados, pelos usuários, os pontos positivos e negativos do guia, na intenção de realizar os ajustes necessários a uma versão mais satisfatória. Pela mesma limitação, não houve tempo hábil para a realização de um *workshop*.

Desta forma, sugere-se para pesquisas futuras o acompanhamento da implementação do guia de redação, a verificação dos resultados obtidos e o aprimoramento do guia de acordo com as necessidades dos usuários.

Além disso, poderia ser proposta a criação de uma versão em vídeo do guia de redação de documentos parlamentares, no estilo *Whiteboard Animation*, para que seu conteúdo fique mais atrativo, leve e descontraído.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.; FILIPPIM, E. S. D.; DIEGUEZ, R. C. **Inovação na cooperação intermunicipal no Brasil: a experiência da Federação Catarinense de Municípios (Fecam) na construção de consórcios públicos.** Revista de Administração Pública [online], [s. l.], ano 2013, v. 47, n. 6, p. 1543-1568, 10 mar. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/sTC9PjFb8sBHzM6N8gMtCpj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 nov. 2022.

AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. **Design thinking. (Design básico).** [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2010. E-book. ISBN 9788577808267. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808267/>. Acesso em: 26 nov. 2022.

ANDION, Carolina et al. **Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista.** Revista de Administração Pública [online]. 2017, v. 51, n. 3. Acesso em: 27 nov.2022. pp. 369-387. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0034-7612143195>>. ISSN 1982-3134. <https://doi.org/10.1590/0034-7612143195>.

ANDRADE, Andrea et al. **Uso do design em políticas públicas.** 2021. Disponível em <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6299>> Acesso em 15.nov.2022.

ANGELONI, Maria T. **Elementos intervenientes na tomada de decisão.** Ciência da Informação, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>. Acesso em: 22 nov.2022.

ARAÚJO, Arthur Braga de. **Design thinking como ferramenta de inovação cultural: estudo de caso: Casa da Cultura.** Orientador: Glenda Gomes Cabral. 2014. 109 p. TCC (Graduação) - UFP - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru - PE, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/30797/1/ARAÚJO%2c%20Arthur%20Braga%20de.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos.** São Paulo: Saraiva Uni, 2016. ISBN 9788547208219. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsmib&AN=edsmib.000023579&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: 15 nov. 2022.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. **Towards a multidisciplinary definition of innovation.** Management Decision, [s. l.], ano 2009, v. 47, n. 8, p. 1323 - 1339, fev 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Sally-Sambrook/publication/41104662_Towards_a_Multidisciplinary_Definition_of_Innovation/links/0c96051e5a3eec5628000000/Towards-a-Multidisciplinary-Definition-of-Innovation.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

BATISTA, Fábio F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública.** Texto para discussão nº1095 Brasília: [s.n.], 2005. Disponível em: <www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000229v001relatorio_ipea.pdf>. Acesso em: 22 nov.2022.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. 3 Edição. Porto Alegre - RS: Bookman. Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788582605189. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605189/>. Acesso em: 05 nov. 2022.

BONINI, L. A., SBRAGIA, R. **O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico**. Revista de Gestão e Projetos, 2011. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9411>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRITO, Lydia M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BROWN, T. **Design Thinking**. Harvard Business Review. p. 84-92. Junho, 2008. Disponível em: http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf. Acesso em 10 set. 2022.

BROWN, T. **Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation**. Markets, Globalization & Development Review. New York: HarperCollins, 2009. Disponível em: <https://digitalcommons.uri.edu/mgdr/vol4/iss2/8/> Acesso em: 26 nov.2022.

BROWN, T. **Design Thinking – Edição Comemorativa 10 anos**. São Paulo. Editora Alta Books, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550814377/>. Acesso em: 23 Sep. 2022.

CARDON, E. C.; LEONARD, S. **Unleashing design: planning and the art of battle command**. Army Combined Arms Center Fort Leavenworth Ks, 2010. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA514766.pdf> Acesso em: 25 nov.2022.

CARVALHO, Henrique. **O que é o Mapa da Jornada do Cliente**. In: CARVALHO, Henrique. Vida de Produto. [S. l.], 3 nov. 2019. Disponível em: <https://vidadeproduto.com.br/mapa-da-jornada-do-cliente/>. Acesso em: 20 set. 2023.

CARVALHO, M.D. **Desenhando o sucesso: design thinking como inovação no varejo**. CDL Bom Despacho – Acibom – Associação Comercial de Bom Despacho, 2018. Disponível em: <https://www.cdlabom.com.br/artigo/desenhando-o-sucesso-design-thinking-como-inovacao-no-varejo>. Acesso em 18 out. 2022.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. **É preciso inovar no governo, mas por quê?**. In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; WILLBER, Severo. Inovação no Setor Público: Teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília - DF: ENAP: IPEA, 2017. cap. 1, p. 15-32. ISBN 978-85-7811-313-1. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 6 nov. 2022.

CAVALCANTE, Pedro et al. **Inovação no setor público : teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília - DF: ENAP, 2017. 266 p. ISBN 978-85-7811-313-1. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8086/1/Inovação%20no%20setor%20público_teorias_tendências%20e%20casos%20no%20Brasil.pdf. Acesso em: 28 jun. 2023.

CAVALCANTE, P.; MENDONÇA, L.; BRANDALISE, I. **Políticas Públicas e Design Thinking: Interações para enfrentar desafios contemporâneos**. In: CAVALCANTE, Pedro. Inovação e Políticas Públicas: Superando o mito da ideia. 1ª. ed. Brasília - DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2019. cap. 1, p. 27 - 51. ISBN 978-85-7811-352. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9383/1/Políticas%20públicas%20e%20design.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.

CHESBROUGH, H. **Inovação Aberta: Como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre - RS: Bookman, 2012. 241 p. ISBN 9788577809561.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. 341 p. ISBN 978-85-65848-89-3.

COTIA. **Resolução nº 7, de 29 de outubro de 2019**. Dispõe sobre a estrutura administrativa da Câmara Municipal de Cotia. Cotia: Câmara Municipal, [2019]. Disponível em: <https://www.legislacaodigital.com.br/Cotia-SP/Resolucoes/7-2019>. Acesso em: 22 jun. 2022.

CUSTÓDIO, Mônica. **Mapa da empatia: o que é e 6 passos para criar um de qualidade: O mapa da empatia é um recurso que serve para desenhar o perfil do seu cliente ideal com base nos sentimentos dele; aprenda a criar o seu..** In: Resultados Digitais. Monte Verde - SC, 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/mapa-da-empatia/>. Acesso em: 14 set. 2023.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação – como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DRUCKER, Peter F. et al. **Aprendizado organizacional**. São Paulo: Campus, 2000.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília - DF: Enap, 2019. 80 p. ISBN 978-85-256-0108-7. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6_Livro_Inovação%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20público.pdf. Acesso em: 28 jun. 2023.

ESTEVES, Jéssica Rodrigues et al. **De candidato a pós-graduando em Design no Brasil: mapeamento da jornada do usuário**. Anais do 10º Congresso Internacional de Design da Informação - CIDI 2021. Proceedings of the 10th Information Design International Conference - CIDI 2021, Curitiba, 2021. Disponível em: <https://pdf.blucher.com.br/designproceedings/cidiconcic2021/042-355244-CIDI-Educacao.pdf>. Acesso em: 4 set. 2023.

FERNANDES, Fernando Manuel Bessa et al. **Inovação em ouvidorias do SUS: reflexões e potencialidades**. *Ciência & Saúde Coletiva* [online], [s. l.], v. 21, n. 8, p. 2547-2554, 1 ago. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232015218.08382015>>. Acesso em: 25 nov. 2022.

GRANDISOLI, E. **Ensinar e aprender por Projetos: Da teoria à prática transformadora**. São Paulo. Centro Paula Souza. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/332468278_ENSINAR_E_APRENDER_POR_PROJETOS_DA_TEORIA_A_PRATICA_TRANSFORMADORA>. Acesso em: 18 out. 2022.

HIGA, F. **Como capturar valor da inovação**. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 9, p. 62-64, set. 2011. Disponível em Acesso em: 21 nov.2022.

HOHEMBERGER, Dione Antonio. **Uso do Design Thinking no ensino de empreendedorismo e inovação na Educação Profissional e Tecnológica: GUIA DIDÁTICO DO DESIGN THINKING: UMA METODOLOGIA ATIVA PARA ESTIMULAR A CRIATIVIDADE, A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO EM SALA DE AULA..** Orientador: Fábio Diniz Rossi. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal Farroupilha, Jaguarí, RS, 2020. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/572344>. Acesso em: 5 set. 2023.

JULIANI, J. P.; CAVAGLIERI, M.; MACHADO, R. B. **Design thinking como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC**. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 66-83, 2015. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v6i2p66-83. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/100887>. Acesso em: 27 nov. 2022.

KIELING, Ana Paula, et al. **Aspectos Interdisciplinares em Design Thinking—um enfoque na Administração de Negócios, Moda e Psicologia Social**. *Simpósio Internacional sobre Interdisciplinaridade no Ensino na Pesquisa e na Extensão – Região Sul*, 2013. Disponível em: <http://www.siipe.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/10/H-Kieling.pdf> Acesso em 19 set. 2014

KLANT, L. M.; SANTOS, V. S. dos . **O uso do software IRAMUTEQ na análise de conteúdo - estudo comparativo entre os trabalhos de conclusão de curso do ProfEPT e os referenciais do programa**. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 10, n. 4, p. e8210413786, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i4.13786. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13786>. Acesso em: 30 jun. 2023.

KUMAR, V. **101 Design Methods : A Structured Approach For Driving Innovation In Your Organization**. Hoboken, N.J.: Wiley, 2013.

KUSCHNIR, K. **Política e mediação cultural: um estudo da Câmara Municipal do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1993.

LARA, C. R. D. **Atual Gestão do Conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. 2001. 185 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2001. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/80150>. Acesso em: 18 nov. 2022.

LEDUR, Paulo Flávio. **Manual de Redação Oficial dos Municípios**. Porto Alegre, RS: FAMURS - AGE Editora, 2007. 112 p.

LEIFER, Larry; LEWRICK, Michael; LINK, Patrick. **A Jornada do Design Thinking**. Rio de Janeiro - RJ: Editora Alta Books, 2019. E-book. ISBN 9788550808741. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550808741/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

LIEDTKA, J. **Learning to use design thinking tools for successful innovation**. *Strategy & Leadership*, [s. l.], ano 2011, v. 39, n. 5, p. 13 - 19, 6 set. 2011. DOI 10.1108/10878571111161480. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878571111161480/full/html>. Acesso em: 24 nov. 2022.

LIMA, A. Oliveira. **Manual de Redação Oficial: Teoria, modelos e exercícios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 376 p.

LOCKWOOD, T. **Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value**. Simon and Schuster, 2010. Disponível em: < https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=eGmCDwAAQ_BAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=LOCKWOOD,+T.+Design+thinking:+integrating+innovation,+customer+experience,+and+brand+value.+New+York:+Allworth,+2010.&ots=HyErRh4nE-&sig=SNvsEPemgtU3pYhnT8844FOsHcU#v=onepage&q=LOCKWOOD%2C%20T.%20Design%20thinking%3a%20integrating%20innovation%2C%20customer%20experience%2C%20and%20brand%20value.%20New%20York%3A%20Allworth%2C%202010.&f=false > Acesso em 25 nov.2022.

MACEDO, M. A.; CAUCHICK, M. P. A.; CASAROTTO FILHO, N. **A caracterização do Design Thinking como um modelo de inovação**. *INMR - Innovation & Management Review*, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101357>. Acesso em: 9 out. 2022.

MACENA, A.; ALVARENGA, C.; GUIMARÃES, G; PESSOA, L. **Escola de Mães: Como o Design Thinking contribuiu para diminuir a taxa de mortalidade infantil no Município de Santos**. In: CAVALCANTE, Pedro. *Inovação e Políticas Públicas: Superando o mito da ideia*. 1ª. ed. Brasília - DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2019. cap. 2, p. 52 - 66. ISBN 978-85-7811-352-0. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9353/1/Escola%20das%20maes.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, A. M. **Possibilidades do Design Thinking para a implementação de serviços públicos inovadores: Uma Pesquisa-Ação em Gestão Pública na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional**. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Administração Pública, FGV – EBAPÉ - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12392/browse?type=keyword&value=Action+research&locale-attribute=em>. Acesso em 5 nov.2022.

MAIER, R.; REMUS, U. **Defining process-oriented knowledge management strategies.** Knowledge and Process Management, Hoboken, v. 9, n. 2, p. 103-118, abr./jun. 2002.

MCKEEN, J. D.; ZACK, M. H.; SINGH, Satyendra. **Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey.** In: Hawaii International Conference On System Sciences, n. 39, 2006.

MEDEIROS, E. B.; LUNARDI, K. **Inovações nas Escolas com a Utilização do Design Thinking.** O Adjunto: Revista Pedagógica da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas, v. 4, n. 1, p. 61-65, 2016. Disponível em <<http://www.ebrevistas.eb.mil.br/adj/article/view/1034/1046>> Acesso em 25 nov.2022.

MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. **Design Thinking & Thinking Design: Metodologias, ferramentas e reflexões sobre o tema.** São Paulo: Novatec Editora Ltda., 2015.

MELO, Marília de Lima Pinheiro Gadêlha. **Concepção de aplicativo de participação cidadã e controle social da gestão pública.** Orientador: Bruno de Sousa Monteiro. 2020. 154 p. Dissertação (Mestrado) - UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró - RN, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/6715/1/MaríliaLPGM_DISSERT.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

MELO, Pedro Artur Cruz de. **Gestão do design no setor público: o caso do projeto talentos CESAS.** Orientador: Doriana Daroit. 2018. 101 p. Dissertação (Mestrado) - UNB - Universidade de Brasília, Brasília - DF, 2018. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/33822/3/2018_PedroArturCruzdeMelo.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation.** 4 th. ed. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2015. 368 p. ISBN 9781119003618.

NESPOLO, Franciany Fernanda Vilela Diniz. **Instrumento de avaliação e implementação da aprendizagem organizacional no teletrabalho das universidades federais.** 2023. 95 f. Dissertação (Mestrado) - UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/32651>. Acesso em: 14 set. 2023.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, Juliana; QUARESMA, Manuela. **A construção de personas e do mapa da jornada do usuário: a delimitação de modelos mentais para o design centrado no usuário ou da interação usuário-notícia.** Revista Estudos em Design, Rio de Janeiro, 2018. v. 26, n. 2, p. 3 - 27. Disponível em: <https://eed.emnuvens.com.br/design/article/view/620>. Acesso em: 1 set. 2023.

OECD - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** Rio de Janeiro: FINEP. 2005. Disponível em

<http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf> Acesso em: 18 out. 2022.

Paris: OCDE, 2012. **Setting up the OECD Observatory of Public Sector Innovation: Initial Evidence and Learning.** ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE).

Paris: OCDE, 2014. **Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation. Background paper.** ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE).

Paris: OCDE, 2017. **From Transactional to Strategic: systems approaches to public service challenges** ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE).

PINHEIRO, Tennyson. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade.** Tennyson Pinheiro, Luis Alt em parceria com Felipe Pontes: prefácio de Kerry Bodine. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PLANALTO. **Manual de Redação da Presidência da República. 2019.** Centro de Estudos Jurídicos. Disponível em: < <http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica>> Acesso em 23 nov.2022.

SAWHNEY, M; WOLCOTT, R; ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate.** MIT Sloan Management Review, Cambridge, v. 47, n. 3, p. 75-81, Spring 2006. Disponível em < https://surgemakers.com/wp-content/uploads/2020/05/Innovation_From_The_Inside_Out-1.pdf> Acesso em 15.nov.2022.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia.** [s. l.]: Zahar, 1984. Disponível em <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07269a&AN=utfpr.170428&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>> Acesso em 15 nov. 2022.

SILVA, Gustavo Henrique Trindade da; OLIVEIRA, Petter Ricardo de; BUVINICH, Danitza Passamai Rojas. **Design thinking para redesenho do modelo de atendimento ao cidadão na Anvisa: foco na experiência do usuário.** 2019. Disponível em < <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9386>> Acesso em 15.nov.2022.

SILVA, G. J. F. DA; GOMES, T. J. G. **Utilizando o Mapa de Empatia do Design Thinking no processo de ensino-aprendizagem.** 2020. Disponível em: <<https://sol.sbc.org.br/livros/index.php/sbc/catalog/download/70/306/560-1?inline=1>>. Acesso em: 1 set. 2023.

SILVA, Silvani; RIBEIRO, Eduardo Augusto Werneck. **O software Iramuteq como ferramenta metodológica para análise qualitativa nas pesquisas em educação profissional e tecnológica.** Brazilian Journal of Education, Technology and Society (BRAJETS), São Francisco do Sul - SC, v. 14, n. 2, p. 275 - 284, 2021. Disponível em: <https://www.brajets.com/v3/index.php/brajets/article/view/709>. Acesso em: 30 jun. 2023.

SILVA, S. L. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento.** Ciência da Informação [online], [s. l.], ano 2004, v. 33, n. 2, p. 143-151, 8 mar. 2005. Disponível em : <https://doi.org/10.1590/S0100-19652004000200015>.

Acesso em: 26 nov. 2022.

SILVA, Sérgio Ximenes da. **Design aplicado à gestão de protocolos de segurança pública: Planejamento operacional avançado das operações de repressão qualificada da Polícia Civil do Estado de Pernambuco**. Orientador: Walter Franklin Marques Correia. 2018. 179 p. Tese (Doutorado) - UFP - Universidade Federal de Pernambuco, Recife - PE, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/33736/1/TESE%20Sérgio%20Ximenes%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2022.

SALVIATI, M. E. **Manual do Aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3)**. 2017. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manualdo-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em: 20 out. 2023.

SOUZA, Caroline Nagel Moura de. **A multiculturalidade em cursos on-line da Enap a partir do uso integrado do Design Instrucional e do Design Thinking**. 2020. Disponível em < <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6350> > Acesso em 15.nov.2022.

TAVARES, Wolmer R. **Gestão do conhecimento: educação e sociedade do conhecimento**. São Paulo: Ícone, 2010.

TIMBONI, J. **O design como um pilar da estratégia de negócio/tecnologia**. 14. Jul.2019, Apresentação de Power Point. Disponível em https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/theconf/presentations/TDC2019BH/dthinking/TVK-9454_2019-06-14T041128_TDC%20BH%202019%20-%20Design%20Thinking%20-%20J%C3%BAlia%20Timponi.pdf. Acesso em 30 set.2022.

VARELA, C. A.; MATSUMOTO, C. Y. **Política pública inovadora de geração de renda e desenvolvimento local: o caso da Câmara de Animação Econômica da Subprefeitura do Itaim Paulista (CAE-IT), São Paulo, Brasil**. Revista de Administração Pública [online], [s. l.], ano 2012, v. 46, n. 4, p. 1059-1079, 30 ago. 2012. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000400008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/wtxXLcmL9YcjmjWc9vMYGHK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2022.

VIANNA, Maurício et al. **Design Thinking: Inovação em Negócios**. 1ª. ed. Rio de Janeiro - RJ: MJV Press, 2012. 162 p. ISBN 978-85-65424-00-4. Disponível em: [/https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4874163/mod_resource/content/1/Leit%2007%20-%20VIANNA%20et%20al%20-%20livro_dt_MJV.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4874163/mod_resource/content/1/Leit%2007%20-%20VIANNA%20et%20al%20-%20livro_dt_MJV.pdf). Acesso em: 25 nov. 2022.

VIEIRA, F. C.; VALE, H. V.; MAY, M. R. **Open Innovation and Business Model: EMBRAPA Forestry case study**. Revista de Administração Mackenzie, [s. l.], ano 2018, v. 19, n. 4, 3 set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/zxZrLZgHkF8RPWvKHxZHrTr/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 18 nov. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 200 p. ISBN 85-7307-852-9. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf. Acesso em: 20 out. 2023.

**APÊNDICE A - ENTREVISTA – EXPERIÊNCIAS DOS SERVIDORES DOS
GABINETES DOS VEREADORES**

Participante nº _____

1 - Há quanto tempo você trabalha em gabinete de Vereador?

Menos de 1 ano entre 1 e 5 anos entre 6 e 10 anos Mais de 10 anos

2 - Trabalhou em algum outro órgão público? Qual? Quanto tempo?

Sim Não _____

3 - Você já trabalhou na iniciativa privada? Qual sua última ocupação?

Sim Não _____

4 - Você possui curso superior em que área? _____

5 - Qual seu maior grau de instrução? Em que área? _____

6 - Qual a sua idade?

18 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos mais de 50 anos

7 - Qual seu estado civil?

Solteiro Casado Divorciado Viúvo Outros _____

8 - Defina o que é ser assessor de gabinete com uma palavra. _____

9 - Você se sente satisfeito trabalhando como servidor público? Por quê?

Sim Não _____

10 - O que mais gosta em seu trabalho? _____

11 - O que menos gosta em seu trabalho? _____

12 – Cite 2 coisas boas de se trabalhar num gabinete de Vereador? _____

13 – Cite 2 dificuldades/problemas de trabalhar num gabinete de Vereador? _____

14 – Você tem alguma sugestão para resolver essas dificuldades/problemas?

15 – O que você acha que todo assessor precisa? _____

16 – Em sua opinião, o que tornaria seu trabalho melhor? _____

17 – O que você mais ouve como assessor de gabinete? _____

18 – Como é seu ambiente de trabalho? _____

19 - Você acha que seu trabalho contribui com a sociedade? Como?

Sim Não _____

20 - Você pretende continuar trabalhando em gabinete de Vereador? Ou pretende mudar de área?

21 - Você está fazendo algum curso atualmente? Qual?

Sim Não _____

**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO – COMPREENSÃO, DIFICULDADES NA
REDAÇÃO, SUGESTÕES E IDEIAS DE MELHORIAS**

Participante nº _____

1 - Quais documentos os assessores redigem para o Vereador? _____

2 - Para você, qual documento é mais difícil de ser redigido? Por quê? _____

3 - Para você, qual documento é mais fácil de ser redigido? Por quê? _____

4 - Qual é o documento que o gabinete mais faz? _____

5 - Qual o documento que o gabinete menos faz? _____

6 - Qual a maior dificuldade na elaboração de documentos? _____

7 - O que os cidadãos mais procuram quando vêm até o gabinete de um Vereador? _____

8 - Você conhece as etapas que os ofícios, indicações, requerimentos e moções seguem até chegar em seu destinatário?

Sim Não

9 - Você conhece a as etapas que um projeto segue até virar uma norma? Por exemplo, as etapas de um projeto de lei até virar uma lei?

Sim Não

10 - Seu gabinete faz a redação de projetos? Quais?

Sim Não _____

11 - Você usa modelos para a redação de documentos? Quais?

Sim Não _____

12 - Quando você começou a trabalhar no gabinete, quanto tempo levou para aprender para que servia e como redigir cada um dos documentos feitos no gabinete? _____

13 - Com quem aprendeu sobre os documentos produzidos nos gabinetes? _____

14 – Para você, qual a maior dificuldade no início deste aprendizado? _____

15 - Você teve algum material para consultar enquanto estava aprendendo? Qual?

Sim Não _____

16 - Como esclarecia suas dúvidas? _____

17 - Você acha que a existência de um guia de redação oficial facilitaria esse processo de aprendizagem? Por quê?

Sim Não _____

18 – Você acha que seria melhor esse guia fosse impresso ou online? _____

19 – Em sua opinião, um manual de redação oficial para os gabinetes dos Vereadores deve ser:

Elaborado, detalhado e completo, ainda que seja extenso.

Objetivo, prático e conciso.

20 - Você tem alguma ideia para facilitar o processo de elaboração de documentos? _____

21 – De 0 a 10, hoje, como você avalia seus conhecimentos sobre a redação e os trâmites (andamento e encaminhamento) dos documentos produzidos nos gabinetes? _____

22 -Você acha necessário que haja um aprofundamento nos conhecimentos dos assessores sobre este assunto? Se sim, de que maneira seria esse aprofundamento?

Sim Não _____

23 - Você já fez algum curso ou treinamento sobre redação oficial? Se sim, há quanto tempo?

Sim Não _____

**APÊNDICE C – PTT – GUIA DE REDAÇÃO OFICIAL DE DOCUMENTOS
PARLAMENTARES DA CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA**



GUIA DE REDAÇÃO OFICIAL DE DOCUMENTOS PARLAMENTARES

1ª Edição



Autoria

Andriele de Prá Carvalho
Gustavo Henrique de O. Santos
Lindomar Subtil de Oliveira

Presidência: Marcinho Prates

SUMÁRIO

<u>Sumário</u>	3
<u>Apresentação</u>	5
<u>Mesa Diretora</u>	6
<u>Redação Oficial</u>	7
<u>Ofício</u>	8
<u>Encaminhamento do Ofício</u>	9
<u>Indicação</u>	10
<u>Encaminhamento da Indicação</u>	11
<u>Moção</u>	12
<u>Encaminhamento da Moção</u>	14
<u>Requerimento</u>	15
<u>Encaminhamento do Requerimento</u>	17

Projetos 18

Encaminhamento dos Projetos
Processo Legislativo 21

Veto Total ou Parcial 24

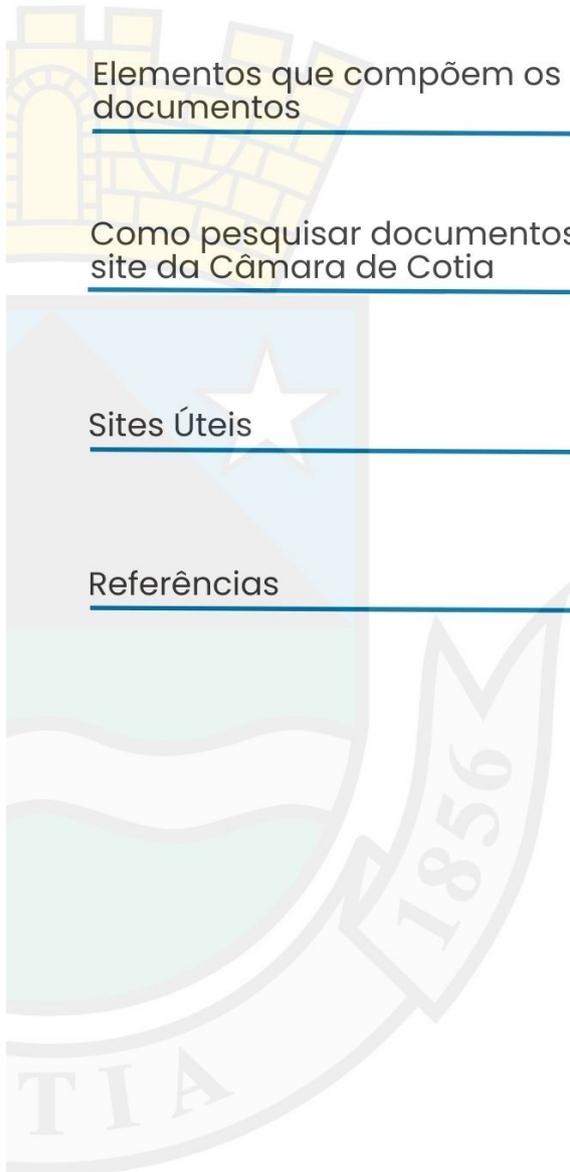
Elementos que compõem os
documentos 25

Como pesquisar documentos no
site da Câmara de Cotia 31

Sites Úteis 33

Referências 34

SUMÁRIO



Apresentação

Este Guia de Redação de Documentos Parlamentares é o PTT – Produto Técnico Tecnológico, resultante da dissertação elaborada pelo servidor Gustavo Henrique de Oliveira Santos, sob orientação do Prof. Dr. Lindomar Subtil de Oliveira e Coorientação da Profª. Dra. Andriele de Prá Carvalho, e apresentada com trabalho de conclusão do PROFIAP, Mestrado Profissional em Administração Pública, realizado na UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

O presente instrumento tem como objetivo facilitar a compreensão acerca dos documentos parlamentares redigidos na Câmara Municipal de Cotia, explicar suas finalidades, as partes que os compõem, suas formas de encaminhamento e apresentar modelos de documentos, na intenção de auxiliar os servidores no seu trabalho diário.

Pretende-se com o guia nortear os novos servidores, sobretudo no início dos mandatos, quando eles ainda não possuem experiência na redação e encaminhamento de documentos parlamentares, fornecendo-lhes um instrumento onde poderão encontrar, de forma rápida e clara, as informações que necessitam para iniciar suas atividades. Almeja-se, também, oferecer uma ferramenta aos servidores com mais tempo no serviço público, para esclarecer suas dúvidas e questionamentos acerca da redação oficial de documentos parlamentares, a fim de permitir um aprimoramento na qualidade dos documentos redigidos no Legislativo cotiano.

O Guia reúne o conhecimento explícito, registrado em normas e manuais, e o conhecimento tácito, produzido pelos servidores da Câmara ao longo dos anos, com a prática da redação oficial, e que ainda não estava documentado.

Outro objetivo deste guia é propor a padronização dos documentos parlamentares, tornando-se uma ferramenta de aprendizado, apoio e consulta para os servidores.

Por estar embasado na legislação e manuais vigentes, os quais podem sofrer alterações, este guia deverá ser atualizado/adaptado sempre que necessário, em caso de mudança de tais documentos.

Ele oferece suporte para elaborar adequadamente os documentos parlamentares, de forma que cumpram os objetivos esperados, a realização de ações que promovam a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, atendendo aos anseios da população e contribuindo para a construção de uma sociedade melhor.

É importante ressaltar a satisfação do autor pela oportunidade de contribuir com a melhoria dos trabalhos da Câmara de Cotia.

Por se tratar da primeira versão do guia, pode haver a necessidade da realização de ajustes e adequações; para tanto, serão bem-vindas as sugestões dos servidores que se dispuserem a aprimorá-lo para as próximas versões, num processo de melhoria contínua.

MESA DIRETORA 2023 - 2024

Marcio da Silva Prates – Marcinho Prates – Presidente
Osmar Danilo da Silva – Professor Osmar – Vice-Presidente
Celso Tadashi Ichigi – Celso Itiki - 1º Secretário
Edson da Silva – Edson Silva - 2º Secretário

Vereadores

Alexsandre Santos Ramos – Sandrinho Santos
Diomeneis Andrade Silva – Dr. Castor
Felipe Augusto Araújo – Felipe Variedade
Francimar Macena Dantas – Pedinha Dantas
Genilton Santos da Silva – Peka Santos
Iran Soares Lucas – Iran Soares
Johny da Silva Santos – Johny Santos
Luis Gustavo Mendes Napolitano – Luis Gustavo Napolitano
Paulo Benedito Vieira – Paulinho Lenha
Sergio Luiz de Freitas – Serginho
Sérgio Henrique Clementino Folha – Sérgio Folha

REDAÇÃO OFICIAL

A redação oficial pode ser entendida como o conjunto de técnicas utilizadas pela Administração Pública, direta e indireta, nas esferas municipal, estadual e federal, para redigir os atos normativos e as comunicações oficiais (LEDUR, 2007).

Ela obedece às normas das comunicações escritas, interna e externamente aos órgãos públicos, o que torna os documentos padronizados em sua forma, sendo alterada apenas o teor das comunicações (LIMA, 2010).

Ledur (2007) menciona que a redação oficial é constituída por três partes: o signatário, aquele que comunica, neste caso são os representantes dos entes públicos como escolas, prefeituras, universidades etc; algo a ser comunicado, que é a mensagem, assunto relativo ao órgão público que é comunicado por seu representante; e o destinatário da comunicação, que pode ser outra instituição pública, um cidadão, uma autoridade, entidades em geral etc.

Há algumas qualidades que são essenciais ao estilo redação oficial para que este atinja com sucesso a eficácia e a exatidão da comunicação. Lima (2010), elenca a clareza, a concisão e a correção, como tais qualidades, já Ledur (2007) acrescenta a essas qualidades a objetividade, a precisão e a polidez.

...A clareza diz respeito à compreensão imediata da mensagem, sem a necessidade de releituras ou consultas. A objetividade refere-se a expressar exata, ordenada e unicamente o que necessita ser comunicado, sem supérfluos. A concisão tem relação a dizer o máximo utilizando o mínimo de palavras, realçando as ideias fundamentais da comunicação.

A precisão consiste em utilizar palavras precisas para se comunicar de maneira inequívoca sem provocar confusão ao entendimento do destinatário. Já a correção faz referência ao uso correto da língua na comunicação escrita, mostrando preocupação com o entendimento da mensagem por parte do destinatário. E por fim, a polidez relaciona-se com o tratamento respeitoso e adequado aos destinatários; ausência de irreverência, gírias, ironias e banalidades; disposição sóbria e agradável do texto e não utilização de expressões vazias de significado (LEDUR, 2007).

Tais características e qualidades da redação oficial estão elencadas no principal documento que serve de base para a redação de documentos oficiais nos órgãos da administração pública brasileira, o Manual de Redação da Presidência da República – MRPR.

O MRPR teve sua primeira edição em 1991, após a criação de uma comissão, pelo Decreto nº 100.000, de 1991, para rever, uniformizar e simplificar as normas de redação de atos oficiais que eram utilizadas desde 1937.

Em 2002 houve a segunda publicação do MRPR que foi revisto e atualizado. Sua versão mais atual é a terceira, elaborada pela Subchefia de Assuntos Jurídicos da Casa Civil, incorporando alterações do Decreto nº 9.191, de 1º de novembro de 2017, em relação à elaboração normativa, à reforma ortográfica e às novas tecnologias, publicada em 2018 (PLANALTO, 2019).

OFÍCIO

O ofício é um documento de comunicação interna e externa, utilizado por autoridades, entre órgãos públicos e particulares, para se comunicarem de maneira formal e registrada. É um tipo de correspondência que se destina a tratar de assuntos oficiais, garantindo a formalidade e seriedade nas relações institucionais (FERREIRA, 2015).

Ele é utilizado para requerer, solicitar ou informar algo de interesse institucional. Por essa razão, é necessário que sua linguagem seja clara, concisa e direta,

utilizando sempre a norma culta da língua portuguesa.

Sua mensagem deve conter apenas o essencial para uma comunicação eficaz, inclusive, na intenção de evitar confusões e duplicidade de sentido. (OLIVEIRA, 2023)

MODELO DO OFÍCIO

	CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA Estado de São Paulo	} Identificação do Órgão emissor
OFÍCIO Nº _____ /2023	→ Epígrafe / Numeração do Ofício	
	COTIA, 15 DE OUTUBRO DE 2023.	} Data do Documento
	EXCELENTÍSSIMO SENHOR PREFEITO MUNICIPAL,	
	Encaminhamos a Vossa Excelência os Autógrafos nºs 35, 36 e 37/2023, relativos à aprovação do Projeto de Lei Complementar nº 14/2023 e aos Projetos de Lei nº 25 e 28/2023, os quais foram aprovados na 21ª Sessão Ordinária, realizada nesta data. Respeitosamente,	} Texto
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX PRESIDENTE	
	À SUA EXCELENCIA O SENHOR XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX PREFEITURA MUNICIPAL DE COTIA - SP	} Fecho e Assinatura
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX PRESIDENTE	
		} Endereçamento

As partes do documento serão explicadas no tópico - Elementos que compõem os documentos parlamentares.

Para efeito de padronização, utiliza-se fonte Times New Roman tamanho 14 ou Arial tamanho 12.

Os parágrafos devem ter 5 cm de recuo e alinhamento justificado.

As margens devem ser configuradas da seguinte maneira

Superior 4 cm;
Inferior 1,25 cm;
Esquerda 3 cm e
Direita 2 cm.

ENCAMINHAMENTO DO OFÍCIO

O ofício é um dos documentos mais fáceis de ser encaminhado, isso porque ele vai diretamente do remetente ao destinatário.

Após ser devidamente redigido, revisado por um colega e assinado pelo Vereador, o ofício segue da autoridade ou órgão emissor para a autoridade ou órgão destinatário, onde deve ser protocolado, o que pode ser feito manualmente, por meio de máquina de protocolo ou com o auxílio de equipamento de informática.

Caso seja manual, o protocolo de recebimento deve possuir a data do recebimento, o nome do responsável pelo recebimento e sua assinatura. É recomendado um carimbo que identifique o órgão receptor.

Nos casos de protocolo feito com máquinas ou por meio de equipamentos de informática, devem constar a identificação do órgão receptor, a data e o horário do recebimento.

O encaminhamento pode ser feito presencialmente (pelo Vereador, servidor ou

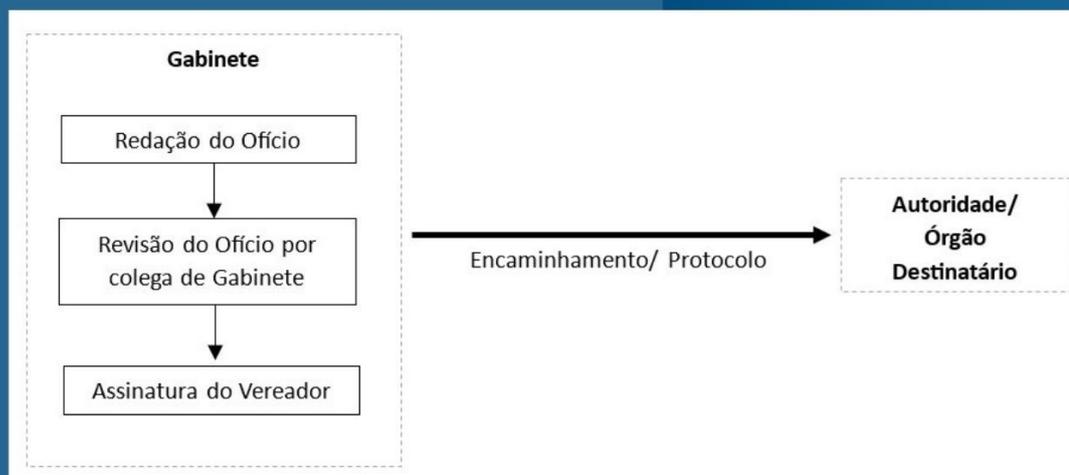
motoboy); por correspondência (nesses casos recomenda-se o uso de Carta Registrada com AR - Aviso de Recebimento, pois o AR servirá como protocolo) ou por e-mail.

Recomenda-se sempre a colaboração entre os colegas de gabinete para a realização da revisão cruzada dos documentos redigidos (um verifica o que o outro redigiu) a fim de evitar a ocorrência de erros e equívocos no texto e nas informações do ofício, que podem prejudicar a imagem do Vereador e dos assessores.

Caso exista necessidade de receber resposta do ofício, cabe à assessoria dos Vereadores buscar informações no órgão destinatário, pelo número do ofício ou do protocolo.

A Figura 1 representa as etapas do Ofício até seu encaminhamento.

Figura 1: Fluxograma do encaminhamento do Ofício



Fonte: Elaborado pelo autor.

INDICAÇÃO

A Indicação, conforme disposto no artigo 160 do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia, é o documento pelo qual o Vereador sugere medidas às autoridades competentes, especialmente ao Poder Executivo Municipal (COTIA, 2012).

Pode-se considerar que ela possui uma “força” ou “peso” maior que o ofício, pois, antes de ser encaminhada ao destinatário, é lida em Plenário durante uma Sessão Ordinária, dando conhecimento de sua apresentação aos Parlamentares e à população, ficando registrada a sugestão feita pelo Vereador autor na ata e na transcrição da Sessão, o que não ocorre com o ofício.

O encaminhamento da Indicação é realizado por meio de ofício do presidente da Câmara, que é redigido e remetido pela Diretoria Parlamentar.

Desta forma, o trabalho da assessoria de gabinete consiste em sua redação, correção, colhimento da assinatura do Vereador e protocolização da mesma no Setor de Protocolo da Câmara Municipal para leitura em Plenário.

As Indicações são utilizadas para que o Vereador encaminhe às autoridades competentes as demandas da população. Elas formalizam e comprovam a atuação do Vereador em prol dos cidadãos e, geralmente, são utilizadas para sugestão das seguintes medidas:

- Pavimentação asfáltica;
- Implantação ou extensão de rede elétrica;
- Reforma e manutenção de próprios municipais (escolas, praças, prédios públicos etc);
- Limpeza e conservação de ruas e córregos;
- Implantação, manutenção ou troca de luminárias;
- Entre outros.

MODELO DA INDICAÇÃO

	CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA Estado de São Paulo	Identificação do Órgão emissor
INDICAÇÃO Nº _____ /2023		Epigrafe / Numeração da Indicação
INDICO ao Senhor Prefeito a necessidade de, por meio do setor competente, realizar a implantação de iluminação pública na viela localizada na altura do nº _____ da rua _____ , localizada no bairro _____.		Apresentação do Pedido / Sugestão
<p style="text-align: center;">JUSTIFICATIVA</p> <p>A presente indicação tem a intenção de proporcionar melhores condições de segurança aos pedestres, visto que a viela é muito utilizada pelos moradores do bairro _____. É importante destacar que no referido local, frequentemente, ocorrem assaltos, o que comprova a importância da benfeitoria no local, em prol da segurança da população. Assim, conto com o acolhimento favorável por parte Poder Executivo Cotiano a esta indicação.</p>		Justificativa
Sala das Sessões, Vereador _____ em 13 de setembro de 2023.		Data e Assinatura
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX VEREADOR		

As partes do documento serão explicadas no tópico - Elementos que compõem os documentos parlamentares.

Para efeito de padronização, utiliza-se fonte Times New Roman tamanho 14 ou Arial tamanho 12.

Os parágrafos devem ter 5 cm de recuo e alinhamento justificado.

As margens devem ser configuradas da seguinte maneira

**Superior 4 cm;
Inferior 1,25 cm;
Esquerda 3 cm e
Direita 2 cm.**

ENCAMINHAMENTO DA INDICAÇÃO

Após a redação, conferência (recomenda-se que os documentos redigidos sejam sempre conferidos por um colega) e assinatura do Vereador, a Indicação deve ser protocolada no Serviço de Protocolo da Câmara Municipal, que a encaminhará à Diretoria Parlamentar, onde será numerada e incluída no Expediente (matérias a serem lidas) da Sessão Ordinária.

IMPORTANTE -> De acordo com o art. 126, inciso I, do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia, serão lidas em Plenário as matérias dos Vereadores que forem protocoladas até as 14 horas do dia útil anterior à realização da Sessão. E, conforme o inciso IV do mesmo artigo, caso esse prazo não seja cumprido, as matérias serão incluídas na Sessão Ordinária da semana seguinte (COTIA, 2012).

"I - As matérias de iniciativa popular e dos Vereadores deverão ser encaminhadas à Secretaria Parlamentar para preparo, até às 14 (quatorze) horas no dia útil imediatamente anterior ao da realização da Sessão em que deverão ser encaminhadas à Mesa;

.....
b) para fins de contagem de prazo será considerada a data do registro de protocolo.

.....
IV - As matérias apresentadas após os horários estabelecidos nos incisos I,

alínea a e b e II serão recebidas pela Secretaria Parlamentar e encaminhadas à Mesa para apresentação na Sessão Ordinária da semana seguinte, salvo tratar-se do regime de previsto no Art. 133, do Regimento Interno, cujo rito será obedecido;" (COTIA, 2012)

Lida a Indicação, ela será encaminhada pela Diretoria Parlamentar à autoridade competente, por meio de ofício do presidente, que será protocolado no órgão destinatário.

Alguns órgãos, como as Secretarias Municipais, costumam responder à Indicação após a realização dos serviços solicitados, porém, tal resposta não é obrigatória, nem prevista em lei.

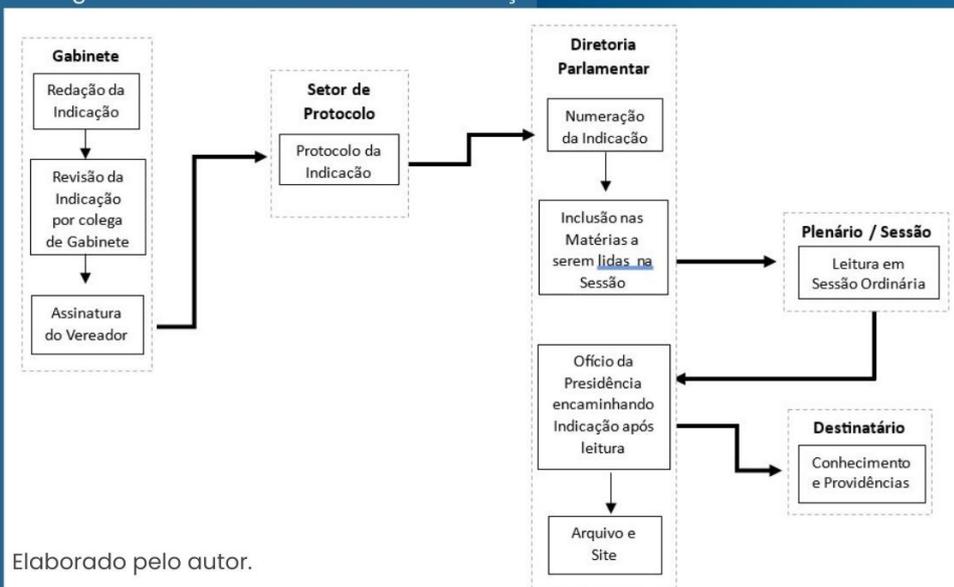
Quando isso não ocorre, cabe à assessoria do Vereador buscar informações sobre as providências adotadas em relação aos pedidos no órgão que recebeu a Indicação, por meio do número da Indicação ou do Ofício da Presidência que a encaminhou ou, ainda, do protocolo do referido ofício.

Encaminhada a Indicação, a Diretoria Parlamentar a publicará no site da Câmara de Cotia e arquivará o ofício da Presidência e a Indicação.

Há a possibilidade de pesquisar, visualizar e imprimir a Indicação no site da Câmara Municipal de Cotia após sua leitura, de acordo com o tópico "Como pesquisar documentos no Site da Câmara de Cotia".

A Figura 2 representa as etapas do encaminhamento da Indicação.

Figura 2: Fluxograma do encaminhamento da Indicação



Fonte: Elaborado pelo autor.

MOÇÃO

De acordo com o art. 162 do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia, a Moção é uma proposição em que é sugerida uma manifestação da Câmara sobre determinado assunto. Pode representar manifestação de aplauso, solidariedade ou apoio, apelo, protesto, repúdio ou pesar. (COTIA, 2012)

Na prática, a Moção é um documento sugerido e apresentado por um ou mais Vereadores, que propõe um posicionamento da Câmara sobre determinado assunto, situação ou acontecimento, geralmente de conhecimento público, ocorrido na atualidade.

Por Exemplo, quando uma pessoa importante ou muito conhecida falece, o Vereador pode apresentar uma Moção de Pesar. Se um time da cidade vence um campeonato, o Vereador pode apresentar uma Moção de Aplauso. No caso de um projeto prejudicial à população ser apresentado no Senado Federal ou de uma empresa prestar serviços de péssima qualidade no Município, o Vereador pode apresentar uma Moção de Repúdio, e assim por diante.

O Parágrafo único do artigo 162 do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia, menciona o seguinte:

“Parágrafo único - As moções serão lidas, discutidas e votadas na fase do Expediente da mesma Sessão de sua apresentação”. (COTIA, 2012)

Ou seja, para que produza efeitos e seja considerada uma manifestação da Câmara de Vereadores, a Moção precisa ser lida, discutida, votada e aprovada (no Expediente de uma Sessão Ordinária) por maioria simples, em votação simbólica, conforme estabelecido nos artigos 106, 162, 181, 186 do Regimento Interno. (COTIA, 2012)

Ao ser aprovada em Plenário, a Moção passa a representar a opinião de todos os Vereadores que votaram favoravelmente a sua aprovação.

TIPOS DE MOÇÃO

Aplauso

É utilizada para parabenizar uma pessoa, time, equipe ou instituição por uma conquista ou pela realização de algo que trouxe ganhos, benefícios ou reconhecimento para o Município. Por exemplo, no caso de um atleta vencer um campeonato ou de uma data comemorativa importante para o município, como o aniversário da cidade ou dia da mulher, pode ser apresentada uma Moção de Aplausos.

Solidariedade ou apoio

É utilizada para manifestar apoio ou solidariedade a uma pessoa, causa, projeto ou instituição. Destaca, reconhece a importância, aprova ou se identifica com o assunto em questão. Por Exemplo, quando o Governo do Estado realiza um programa no Município que melhora as condições de saúde da população, pode ser apresentada uma Moção de Apoio ao referido Projeto.

Apelo

É utilizada para manifestar um pedido veemente de auxílio ou de providências urgentes à autoridade competente sobre determinado assunto. É uma forma de chamar a atenção das autoridades para que sejam adotadas providências sobre o assunto em questão. Por exemplo, o Vereador pode apresentar uma Moção de Apelo ao Congresso nacional para que rejeite ou aprove determinado Projeto de Lei; ou ao Departamento de Estradas de Rodagem – DER, para que implante grade de proteção em trecho específico de uma Rodovia, ou ainda, ao Governador do Estado para impedir a construção de um presídio em determinada localidade.

TIPOS DE MOÇÃO

Protesto ou repúdio

É utilizada para manifestar o descontentamento, repulsa, antipatia, desaprovação sobre determinada situação, acontecimento ou assunto. Por exemplo, pode ser apresentada uma Moção de Repúdio ao desmatamento em determinada área do Município; uma Moção de Repúdio aos serviços prestados por determinada empresa no Município; uma Moção de Repúdio a uma fala ou manifestação de uma autoridade ou uma Moção de Repúdio a ações de uma determinada instituição, entre outros.

Pesar

É utilizada para manifestar tristeza, condolências, dor ou luto pelo falecimento de determinada pessoa. Geralmente é apresentada pelo falecimento de autoridade, pessoa pública ou personalidade. Por exemplo há a possibilidade de apresentar Moção de Pesar pelo falecimento de um ex-prefeito, um ex-vereador, um artista reconhecido ou um cidadão atuante em determinada causa no Município, entre outros.

MODELO DA MOÇÃO

	CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA Estado de São Paulo	Identificação do Órgão emissor
Moção nº _____ /2023 →		Epígrafe / Numeração da Moção
DE APLAUSOS AO SR. XXXXXXXXXXXXX, POR TER SIDO CAMPEÃO DA CORRIDA DE RUA DE CACAIA O ALTO.		Ementa
<p>Por meio desta Moção venho parabenizar e homenagear o corredor de rua, Sr. _____, por ter vencido a corrida _____, realizada no dia _____, na cidade de _____.</p> <p>No primeiro parágrafo deve-se mencionar o nome do homenageado e a razão da homenagem.</p> <p>Desde sua adolescência o Sr. _____ já era atleta amador, sempre se dedicou e se destacou nos treinos.</p> <p>Em razão de seu plantio de esforço e de seu bom desempenho nos treinamentos, nas competições colheu diversas vitórias, destacando-se as seguintes classificações: _____.</p> <p>Neste parágrafo deve-se escrever sobre a trajetória e as conquistas do homenageado.</p> <p>Por essa razão, apresento esta merecida manifestação de aplausos, em reconhecimento a mais recente e tão importante conquista do Sr. _____.</p> <p>Deste modo, solicito que, após verificada a aprovação da presente Moção de Aplausos, seja encaminhada cópia ao homenageado.</p>		Texto
Sala das Sessões, Vereador _____, em 13 de setembro de 2023.		Data e Assinatura
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX VEREADOR		

As partes do documento serão explicadas no tópico - Elementos que compõem os documentos parlamentares.

Para efeito de padronização, utiliza-se fonte Times New Roman tamanho 14 ou Arial tamanho 12.

Os parágrafos devem ter 5 cm de recuo e alinhamento justificado.

As margens devem ser configuradas da seguinte maneira

**Superior 4 cm;
Inferior 1,25 cm;
Esquerda 3 cm e
Direita 2 cm.**

ENCAMINHAMENTO DA MOÇÃO

Após a redação, conferência (recomenda-se que os documentos redigidos sejam sempre conferidos por um colega) e assinatura do Vereador, a Moção deve ser protocolada no Serviço de Protocolo da Câmara Municipal, que a encaminhará à Diretoria Parlamentar, onde será numerada e incluída no Expediente (matérias a serem lidas) da Sessão Ordinária.

IMPORTANTE -> De acordo com o art. 126, inciso I, do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia, serão lidas em Plenário as matérias dos Vereadores que forem protocoladas até as 14 horas do dia útil anterior a realização da Sessão. E, conforme o inciso IV do mesmo artigo, caso esse prazo não seja cumprido, as matérias serão incluídas na Sessão Ordinária da semana seguinte (COTIA, 2012).

"I - As matérias de iniciativa popular e dos Vereadores deverão ser encaminhadas à Secretaria Parlamentar para preparo, até às 14 (quatorze) horas no dia útil imediatamente anterior ao da realização da Sessão em que deverão ser encaminhadas à Mesa;

.....
b) para fins de contagem de prazo será considerada a data do registro de protocolo.

.....
IV - As matérias apresentadas após os horários estabelecidos nos incisos I, alínea a e b e II serão recebidas pela Secretaria Parlamentar e encaminhadas à Mesa para apresentação na Sessão Ordinária da semana seguinte, salvo tratar-se do regime de previsto no Art. 133, do Regimento Interno, cujo rito será obedecido;" (COTIA, 2012)

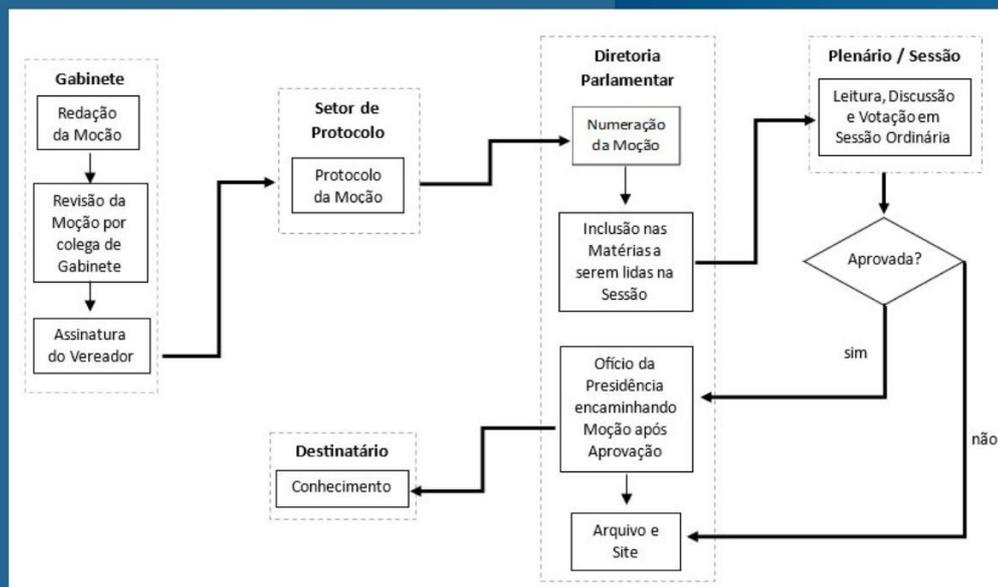
Após ser lida, discutida, votada e aprovada, a Moção será encaminhada pela Diretoria Parlamentar, conforme solicitação feita pelo autor no último parágrafo da proposição, por meio de Ofício do Presidente, que será protocolado junto ao destinatário. Caso seja rejeitada, a Moção será arquivada.

Encaminhada a Moção, a Diretoria Parlamentar a publicará no site da Câmara de Cotia e arquivará o Ofício da Presidência e a Moção.

Há a possibilidade de pesquisar, visualizar e imprimir a Moção no site da Câmara Municipal de Cotia após sua leitura, de acordo com o tópico "Como pesquisar documentos no Site da Câmara de Cotia".

A Figura 3 representa as etapas do encaminhamento da Moção.

Figura 3: Fluxograma do encaminhamento da Moção



Fonte: Elaborado pelo autor.

REQUERIMENTO

Conforme o artigo 151 do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia:

“Art. 151 – Requerimento é todo pedido verbal ou escrito formulado sobre qualquer assunto que implique decisão ou resposta.” (COTIA, 2012)

Alguns assuntos específicos exigem que o vereador faça uso de Requerimento, verbal ou escrito, dependendo da ocasião. Tais assuntos, como Constituição de Comissões Especiais de Inquérito, realização da eleição da Mesa Diretora, verificação de presença, convocação de sessão solene, entre outros, encontram-se elencados no Regimento Interno, em especial nos artigos de 151 a 159.

NOTA: Serão abordados neste guia apenas os Requerimentos que, conforme determinação regimental, devem ser formulados por escrito, pois apenas esses são redigidos nos gabinetes.

Na prática, os requerimentos são documentos nos quais os vereadores solicitam providências, informações ou respostas a questionamentos de interesse público que necessitam de ser esclarecidos, formalmente.

Geralmente são encaminhados para o Poder Executivo e suas Secretarias ou para empresas concessionárias de serviço no município, como as companhias responsáveis pelo abastecimento de água e saneamento básico, pelo fornecimento de energia elétrica, pelo transporte coletivo de passageiros etc.

Quando o Requerimento é feito para o Poder Executivo ou suas Secretarias, a Lei Orgânica do Município de Cotia, no § 2º do art. 44, estipula o prazo de 15 (quinze) dias, prorrogáveis, se necessário, para a prestação de informações ou encaminhamento de documentos, conforme segue:

“Art. 44

.....
§ 2º É fixado em 15 (quinze) dias, prorrogável por até igual período, desde que solicitado e devidamente justificado, o prazo para que os responsáveis pelos órgãos da Administração Direta ou Indireta prestem as informações e encaminhem os documentos requisitados pelo Poder Legislativo.” (COTIA, 2011)

TIPOS DE REQUERIMENTO

Entre os requerimentos que devem ser apresentados por escrito, os incisos I e II do art. 152 do Regimento Interno mencionam os requerimentos que não dependem da decisão do Plenário, que são: os de retirada de proposição não incluída na ordem do dia e o de Constituição de Comissão Especial de Inquérito.

“Art. 152 –

I – retirada de proposição ainda não incluída na ordem do dia;
II – Constituição de Comissão Especial de Inquérito, desde que formulado por 1/3 (um terço) dos Vereadores;” (COTIA, 2012)

Há também aqueles que dependem da decisão do Presidente da Câmara, os quais estão elencados nos incisos de I a VIII do art. 154:

“Art. 154 – Serão decididos pelo Presidente da Câmara e escritos os requerimentos que solicitem:

I – transcrição em ata de declaração de voto formulada por escrito;
II – inserção de documento em ata;
III – desarquivamento de projetos, nos termos do Art. 130;
IV – requisição de documentos ou processos relacionados com alguma proposição;
IV – requisição de documentos ou cópia de processos relacionados com alguma proposição; (NR) (Resolução nº 4, de 20 de maio de 2014)
V – audiência de Comissão;
VI – juntada ou desentranhamento de documentos;
VII – informações, em caráter oficial, sobre atos da Mesa, da Presidência, ou da Câmara;
VIII – reconstituição de processo” (COTIA, 2012).

E, ainda, aqueles que dependem da decisão do Plenário, que constam nos incisos de I a XI do art. 156 do Regimento Interno, cujas transcrições encontram-se a seguir:

“Art. 156 – Serão decididos pelo Plenário e escritos os requerimentos que solicitem:
 I – (REVOGADO) (Resolução nº 4, de 20 de maio de 2014)
 II – prorrogação de prazo para que Comissão Especial de Inquérito conclua seus trabalhos, nos termos do Art. 82 deste Regimento;
 III – retirada de proposição já incluída na Ordem do Dia;
 IV – convocação de Sessão secreta;
 V – convocação de Sessão solene;
 VI – convocação de Sessão especial;
 VII – constituição de precedentes regimentais;
 VIII – informações ao Prefeito ou outra autoridade;
 IX – convocação de Secretário Municipal;
 X – licença de Vereador;
 XI – tramitação de proposição em regime de urgência especial” (COTIA, 2012).

Todos os Requerimentos que dependam da decisão do Plenário, devem ser apresentados (lidos), discutidos pelos Vereadores e votados em Plenário, conforme o Parágrafo único do art. 156 do Regimento Interno:

“Art. 156 –

.....

.....

Parágrafo único – O requerimento de urgência especial será discutido e votado no início ou no transcorrer da Ordem do Dia e os demais serão lidos, discutidos e votados no Expediente da mesma Sessão da apresentação.” (COTIA, 2012)

Importante salientar o que o art. 159 do Regimento Interno dispõe sobre o assunto do Requerimento:

Art. 159 – Não é permitido dar forma de requerimento a assuntos que constituem objeto de indicação. (COTIA, 2012)

MODELO DE REQUERIMENTO

Epígrafe / Numeração do Requerimento	 <p>CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA Estado de São Paulo</p>	Identificação do Órgão emissor
		<p><u>REQUERIMENTO Nº</u> _____ /2022</p>
	<p>REQUEIRO à Mesa, ouvido o Plenário, que seja oficiado o Secretário Municipal de Transportes e Trânsito para que preste informações explicando <u>quais</u> providências foram adotadas sobre o _____, conforme o pedido realizado em _____.</p>	Texto
	<p><u>JUSTIFICATIVA</u></p> <p>Apresento este Requerimento para que possamos acompanhar os serviços que estão sendo prestados pela empresa responsável pelo serviço de _____.</p> <p>Tais informações servirão para que este Vereador possa cumprir seu papel fiscalizador, visando garantir a qualidade dos serviços prestados à população.</p> <p>Desta forma, na intenção de buscar a melhor solução para a questão apresentada, é que apresento este Requerimento.</p>	Justificativa
	<p>Sala das Sessões, Vereador _____, em 13 de setembro de 2023.</p> <p>XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX VEREADOR</p>	Data e Assinatura

As partes do documento serão explicadas no tópico - Elementos que compõem os documentos parlamentares.

Para efeito de padronização, utiliza-se fonte Times New Roman tamanho 14 ou Arial tamanho 12.

Os parágrafos devem ter 5 cm de recuo e alinhamento justificado.

As margens devem ser configuradas da seguinte maneira

**Superior 4 cm;
Inferior 1,25 cm;
Esquerda 3 cm e
Direita 2 cm.**

ENCAMINHAMENTO DO REQUERIMENTO

Após a redação, conferência (recomenda-se que os documentos redigidos sejam sempre conferidos por um colega) e assinatura do vereador, o Requerimento deve ser protocolado no Serviço de Protocolo da Câmara Municipal, que o encaminhará à Diretoria Parlamentar, onde será numerado e incluído no Expediente (matérias a serem lidas) da Sessão Ordinária.

IMPORTANTE -> De acordo com o art. 126, inciso I, do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia, serão lidas em Plenário as matérias dos Vereadores que forem protocoladas até as 14 horas do dia útil anterior a realização da Sessão. E, conforme o inciso IV do mesmo artigo, caso esse prazo não seja cumprido, as matérias serão incluídas na Sessão Ordinária da semana seguinte (COTIA, 2012).

"I - As matérias de iniciativa popular e dos Vereadores deverão ser encaminhadas à Secretaria Parlamentar para preparo, até às 14 (quatorze) horas no dia útil imediatamente anterior ao da realização da Sessão em que deverão ser encaminhadas à Mesa;

.....
b) para fins de contagem de prazo será considerada a data do registro de protocolo.

.....
IV - As matérias apresentadas após os horários estabelecidos nos incisos I, alínea a e b e II serão recebidas pela Secretaria Parlamentar e encaminhadas à Mesa para apresentação na Sessão Ordinária da semana seguinte, salvo tratar-se do regime de previsto no Art. 133, do Regimento Interno, cujo rito será obedecido;" (COTIA, 2012)

Os Requerimentos serão lidos, discutidos e votados no Expediente da Sessão em que forem apresentados, conforme o parágrafo único do art. 156 do Regimento Interno.

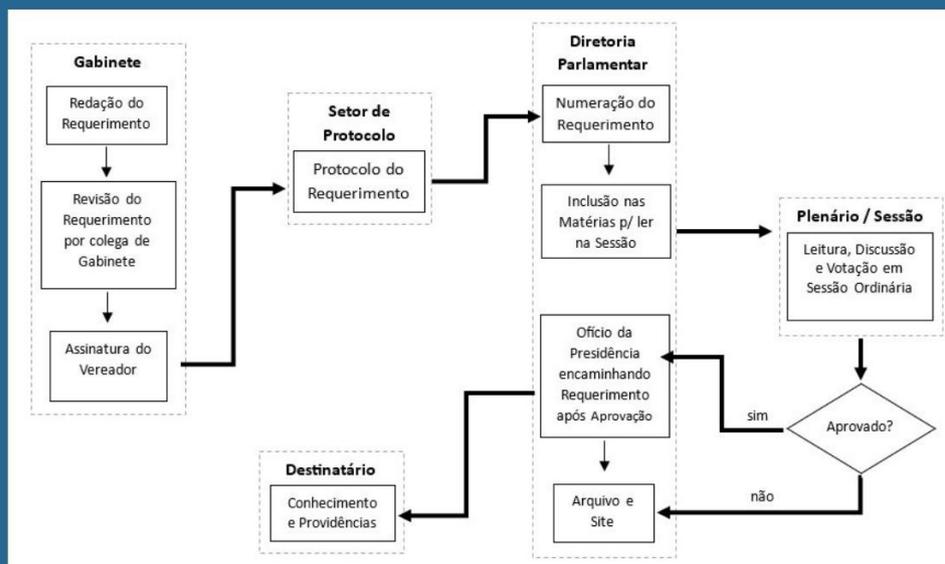
O requerimento de solicitação de informação, após ser lido, discutido, votado e aprovado, será encaminhado, pela Diretoria Parlamentar, à autoridade competente, por meio de Ofício do Presidente, que será protocolado no órgão destinatário. Caso seja rejeitado, o requerimento será arquivado.

Encaminhado o Requerimento, a Diretoria Parlamentar o publicará no site da Câmara de Cotia e arquivará o Ofício da Presidência e o Requerimento.

Há a possibilidade de pesquisar, visualizar e imprimir o Requerimento no site da Câmara Municipal de Cotia após sua leitura, de acordo com o tópico "Como pesquisar documentos no Site da Câmara de Cotia".

A Figura 4 representa as etapas do encaminhamento do Requerimento.

Figura 4: Fluxograma do encaminhamento do Requerimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Excetuam-se às regras de apresentação e de leitura, os Requerimentos que solicitam a dispensa das formalidades regimentais, para votação de projetos em regime de urgência especial. Nesse caso, o Requerimento poderá ser apresentado e submetido à votação em qualquer fase da Sessão, de acordo com o inciso II do art. 134 do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia; porém, tais requerimentos geralmente são redigidos pela Diretoria Parlamentar.

PROJETOS

Os Projetos são esboços que dão origem às normas legislativas que, após aprovados, produzirão efeitos obrigatórios e gerais (OLIVEIRA et al., 2019). Por meio deles os vereadores podem propor medidas, regulamentar serviços, organizar procedimentos e disciplinar diversos assuntos de interesse público no Município.

Além dos Vereadores, o Poder Executivo também pode apresentar alguns tipos de projetos e enviá-los à Câmara Municipal para apreciação e votação dos Vereadores.

Cada projeto possui finalidades e ritos específicos, que constam na Lei Orgânica do Município de Cotia e no Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia, esses ritos são denominados processo legislativo.

Em virtude dos assuntos de que tratam alguns projetos, estes podem ser propostos apenas pelo Poder Legislativo, como o Projeto de Decreto Legislativo e Projeto de Resolução. Outros, podem ser propostos pelos Vereadores (Poder Legislativo), pelo Prefeito (Poder Executivo) ou pela população (iniciativa popular), como Projetos de Lei e Projetos de Lei Complementar.

Existem projetos que somente podem ser propostos pelo Poder Executivo, cabendo aos Vereadores apenas apresentar Emendas, é o caso do Projeto da Lei Orçamentária Anual – LOA e do Projeto da Lei e Diretrizes Orçamentárias – LDO.

O Poder Executivo também participa do processo legislativo após a aprovação do projeto, realizando sua Sanção ou Veto, que serão tratados mais adiante, evidenciando a harmonia entre os Poderes do Município, conforme dispõe o § 2º do art. 1º da Lei Orgânica Municipal de Cotia.

Os projetos podem ser redigidos nos Gabinetes dos Vereadores, porém, há a necessidade de conhecimentos técnicos para redigi-los, por essa razão, geralmente a redação é feita pela Consultoria Legislativa ou sob sua orientação.

Assim sendo, serão apresentados apenas alguns conceitos básicos sobre os projetos

existentes na Câmara Municipal de Cotia, a saber:

- Projetos de Emenda à Lei Orgânica do Município;
- Projetos de Lei Complementar;
- Projetos de Lei;
- Projetos de Decreto Legislativo; e
- Projetos de Resolução.

Cada tipo de projeto que pode ser proposto na Câmara Municipal de Cotia possui finalidades específicas.

TIPOS DE PROJETOS

Projetos de Emenda à Lei Orgânica do Município (Art. 141 do RI e Art. 70 da LOM)

Tais projetos têm como objetivo fazer emendas (mudanças, adequações, acréscimos ou supressões) no texto da Lei Orgânica Municipal em vigor.

Conforme o art. 141 do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia, os projetos podem ser propostos: pelo Prefeito; por um terço ou mais dos membros da Câmara e pela população, neste caso sendo necessária a assinatura de 2% (dois por cento) do eleitorado do Município (COTIA, 2012).

Como a Lei Orgânica é uma das principais leis municipais, há maior rigor para a aprovação da Proposta de Emenda que a alterará, tanto no que diz respeito aos turnos de votação, quanto em relação ao quórum de aprovação. Seu rito de aprovação está disposto no § 1º do art. 141 do Regimento Interno, conforme segue:

“Art. 141 -

...

§ 1º - A proposta de emenda à Lei Orgânica será discutida e votada em dois turnos, com um intervalo mínimo de 10 (dez) dias, considerando-se aprovada quando obtiver, em ambas as votações, o voto favorável de 2/3 (dois terços) dos membros da Câmara Municipal. (NR) (Resolução nº 5, de 29 de novembro de 2017)” (COTIA, 2012).

Desta forma, para que um Projeto de Emenda à Lei Orgânica do Município seja aprovado e se torne uma Emenda que altere a Lei Orgânica, ele precisa ser votado em 2 (dois) turnos, com intervalo mínimo de 10 (dez) dias entre as votações, e obter o voto favorável de 2/3 (dois terços) dos membros da Câmara em ambas as votações.

A Emenda à Lei Orgânica é promulgada pelo Presidente da Câmara, e receberá um número, conforme determina o §2º do art. 141 do Regimento Interno (COTIA, 2012).

Se rejeitada, somente poderá ser apresentada nova Proposta de Emenda com a mesma matéria, se subscrita por 2/3 (dois terços) dos Vereadores ou 5% (cinco por cento) do eleitorado do Município (COTIA, 2012).

Projetos de Lei e Projetos de Lei Complementar (Art. 142 a 145 do RI e Art. 71 a 80 da LOM)

Os Projetos de Lei são proposições que podem ser apresentados pelos Poderes Legislativo (Vereadores, Mesa Diretora e Comissões Permanentes), Executivo (Prefeito) e pelos cidadãos (2% do eleitorado inscrito no Município); que têm como objetivo criar novas normas, extinguir ou alterar o ordenamento jurídico vigente e dependem da sanção do Prefeito.

Conforme o art. 142 do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia, os Projetos de Lei se subdividem em **Projetos de Lei Ordinária, ou simplesmente Projetos de Lei, e Projetos de Lei Complementar** (COTIA, 2012).

O parágrafo único do art. 142 do Regimento Interno dispõe sobre as matérias que devem ser consideradas Leis Complementares, conforme segue:

“ART. 142 –
Parágrafo único - Consideram-se Leis Complementares:
1 – Código Tributário;
2 – Código de Obras ou Edificações;
3 – Estatuto dos Servidores Públicos Municipais;
4 – Zoneamento Urbano e Direitos Suplementares de uso e Ocupação do Solo;
5 – Plano Diretor do Município”
(COTIA, 2012).

Projetos de Decreto Legislativo (Art. 146 do RI e Art. 81 da LOM)

Os Projetos de Decreto Legislativo são as proposições das quais se originam os Decretos Legislativos. Conforme o art. 146 do Regimento Interno e art. 81 da Lei Orgânica Municipal, são de competência privativa da Câmara, produzem efeitos externos e não dependem da sanção do Prefeito; cabendo ao Presidente da Câmara realizar sua promulgação.

De acordo com o que consta no art. 146 do Regimento Interno e seus parágrafos, utiliza-se esse tipo de projeto para:

- 1 – Concessão de licença ao Prefeito;
- 2 – Autorização para o Prefeito ausentar-se do Município por mais de 15 (quinze) dias consecutivos; e
- 3 – Concessão de Título de cidadão honorário ou qualquer outra honraria ou homenagem.

No caso do item 1, a autoria do Projeto deverá ser de competência da Mesa Diretora (Presidente, 1º e 2º Secretários), nos demais casos (itens 2 e 3) a autoria pode ser da Mesa, das Comissões ou dos Vereadores. (COTIA, 2012)

O § 3º do art. 146 nos traz um caso específico no qual se utiliza o Decreto Legislativo:

“§ 3º - Constituirá Decreto Legislativo, a ser expedido pelo Presidente da Câmara, independentemente de projeto anterior, o ato relativo à cassação do mandato do Prefeito.”

Projetos de Resolução (Art. 147 do RI e Art. 82 da LOM)

Os Projetos de Resolução são proposições que têm por objetivo regular assuntos da economia interna da Câmara, de natureza político-administrativa, e que dispõem sobre sua administração, Mesa e Vereadores.

O § 1º do art. 147 do Regimento Interno mostra as matérias das quais são constituídos os Projetos de Resolução, a saber:

“Art. 147 - ...

...

§ 1º - Constitui matéria de Projeto de Resolução:

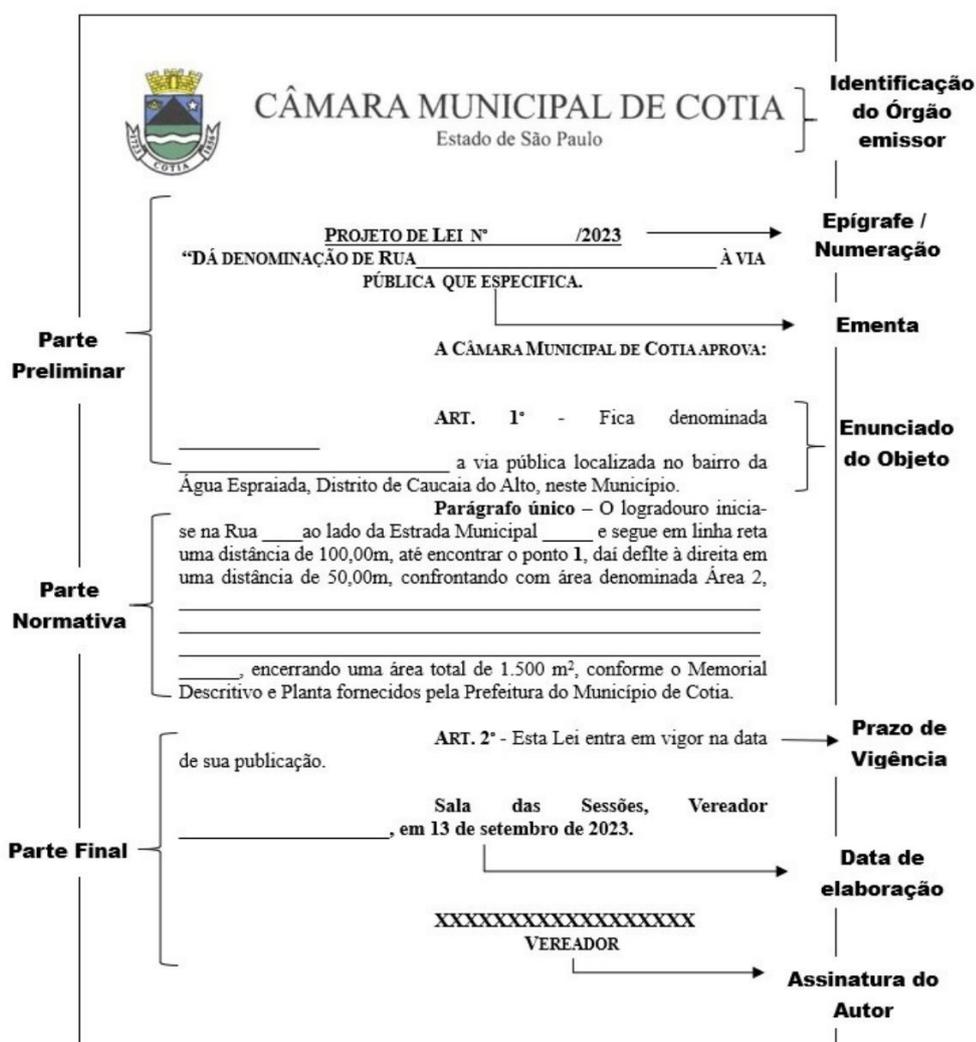
- 1 – destituição da Mesa ou de qualquer de seus membros;
- 2 – REVOGADO (Resolução nº 3, de 21 de agosto de 2019)
- 3 – elaboração e reforma do Regimento Interno;
- 4 – julgamento de recursos;
- 5 – constituição de Comissão Temporária;
- 6 – organização dos serviços administrativos;
- 7 – demais atos da economia interna da Câmara;
- 8 – criação, transformação e extinção de cargos do serviço público da Câmara, bem como a organização e funcionamento de seus serviços; (NR) (Resolução nº 3, de 21 de agosto de 2019)
- 9 – instituição do Código de Ética e Decoro Parlamentar” (COTIA, 2012).

O § 2º do mesmo artigo menciona que o Projeto de Resolução pode ser de iniciativa da Mesa, das Comissões Permanentes ou dos Vereadores, sendo que Projetos para julgamento de recursos (item 4 do § 1º do art. 147) são de iniciativa exclusiva da Comissão de Justiça e Redação (COTIA, 2012).

O § 3º do art. 147 do Regimento Interno nos traz um caso específico no qual se utiliza a Resolução:

“§ 3º - Constituirá Resolução a ser expedida pelo Presidente da Câmara, independentemente de projeto, o ato relativo à cassação do mandato de Vereador.” (COTIA, 2012)

MODELO DE PROJETO



The diagram shows a document template for the Câmara Municipal de Cotia. It is divided into several sections with labels and arrows pointing to them:

- Identificação do Órgão emissor:** Points to the header containing the coat of arms and the text "CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA" and "Estado de São Paulo".
- Justificativa:** Points to the main body of text, which includes a section titled "JUSTIFICATIVA" and several paragraphs of text with blank lines for completion.
- Parte Final:** Points to the bottom section of the document, including the date and signature line.
- Data de elaboração:** Points to the line "Sala das Sessões, Vereador _____, em 13 de setembro de 2023."
- Assinatura do Autor:** Points to the signature line "XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX VEREADOR".

As partes do documento serão explicadas no tópico Elementos que compõem os documentos parlamentares.

ENCAMINHAMENTO DOS PROJETOS – PROCESSO LEGISLATIVO

O Projeto deve ser protocolado no Serviço de Protocolo da Câmara Municipal, que o encaminhará à Diretoria Parlamentar, onde será numerado e incluído no Expediente (matérias a serem lidas) da Sessão Ordinária.

Os Projetos de Emenda à Lei Orgânica, Lei, Lei Complementar, Decreto Legislativo e Resolução obedecerão aos ritos do Processo Legislativo, conforme previsto no Título VI (Art. 164 a 207) do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia e na Seção X (Art. 69 a 82) da Lei Orgânica do Município de Cotia.

IMPORTANTE-> De acordo com o art. 126, inciso I do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia, serão lidas em Plenário as matérias dos Vereadores que forem protocoladas até as 14 horas do dia útil anterior a realização da Sessão. E, conforme o inciso IV do mesmo artigo, caso esse prazo não seja cumprido, as matérias serão incluídas na Sessão Ordinária da semana seguinte, conforme legislação já citada em "Encaminhamento das Indicações" (COTIA, 2012).

De acordo com o art. 164 do RI, após lidos em Plenário, no Expediente da Sessão Ordinária, os Projetos serão encaminhados à Secretaria Parlamentar para recebimento de emendas, onde permanecerão por 2 (dois) dias, se forem projetos em regime de urgência e de prioridade e 10 (dez) dias para projetos em regime de tramitação ordinária (COTIA, 2012).

Após esse prazo, os projetos serão encaminhados às Comissões Permanentes (Justiça e Redação, Finanças e Orçamento, Obras e Serviços Públicos, Meio Ambiente e Educação, Saúde e Assistência Social) para emissão de parecer.

Em conformidade com o RI e a LOM, cabe ao Presidente designar a Comissão que deverá analisar o Projeto, de acordo com o assunto de que trata. Porém, a grande maioria dos projetos é analisados pela Comissão de Justiça e Redação, que se manifestará quanto a sua legalidade e constitucionalidade.

De acordo com o art. 165 do RI, cada Comissão Permanente terá o seguinte prazo para emissão de Parecer: 6 (seis) dias, quando for solicitada tramitação em Regime de Urgência, ou 12 (doze) dias, para projetos em tramitação ordinária (COTIA, 2012).

Findo o prazo para emissão de pareceres, o projeto será incluído na Pauta da Ordem do Dia para discussão e votação pelos Vereadores, conforme os Art. 110 a 155 do RI (COTIA, 2012).

Durante a votação o projeto pode ser **APROVADO, REJEITADO ou ADIADO**, a depender da deliberação dos Vereadores e do quórum de votação (quantidade de votos), previsto para cada tipo de projeto no Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia e na Lei Orgânica do Município de Cotia.

Para que o projeto seja **ADIADO** (Art. 172 do RI), deve haver um requerimento verbal, formulado por um dos Vereadores, no decorrer da Sessão e decidido pelo Plenário (Art. 155, IV do RI), que deve ter prazo determinado (Art. 157 do RI). (COTIA, 2012)

Após o período de adiamento, o projeto retornará à Pauta da Ordem do Dia para discussão e votação dos Vereadores, podendo ser novamente **APROVADO, REJEITADO ou ADIADO**.

Se o projeto for **REJEITADO**, o projeto será publicado no site da Câmara, para consulta, e arquivado.

Após a **APROVAÇÃO** do projeto, que dependerá do quórum previsto no Art. 184 do RI e do tipo de projeto votado (cada tipo de projeto possui um quórum de aprovação

específico, conforme disposições do Regimento Interno e da Lei Orgânica do Município) o projeto poderá seguir um dos dois caminhos:

No caso de Proposta de Emenda à Lei Orgânica, Projeto de Decreto Legislativo e Projeto de Resolução, por não dependerem de sanção do Chefe do Poder Executivo, não serão encaminhados ao Poder Executivo. Cabe ao Presidente da Câmara sua promulgação, conforme dispõe o art. 195 e § 2º do art. 141 do RI e a publicação das respectivas normas: Emendas à Lei Orgânica, Decretos Legislativos e Resoluções (COTIA, 2012).

No caso de Projetos de Lei ou Projetos de Lei Complementar, que dependem de sanção do Prefeito, o projeto será transformado em Autógrafo, pela Diretoria Parlamentar, e será encaminhado ao Prefeito, no prazo de 10 (dez) dias úteis, conforme o art. 193 do Regimento Interno (COTIA, 2012).

O Prefeito poderá:

- sancionar a lei/lei complementar - Devendo encaminhar a Lei ao Legislativo; ou
- vetar - total ou parcialmente.

O Prefeito terá 15 (quinze) dias úteis para sancionar ou vetar o projeto de lei, de acordo com o §2º do art. 193 e art. 194 do RI (COTIA, 2012).

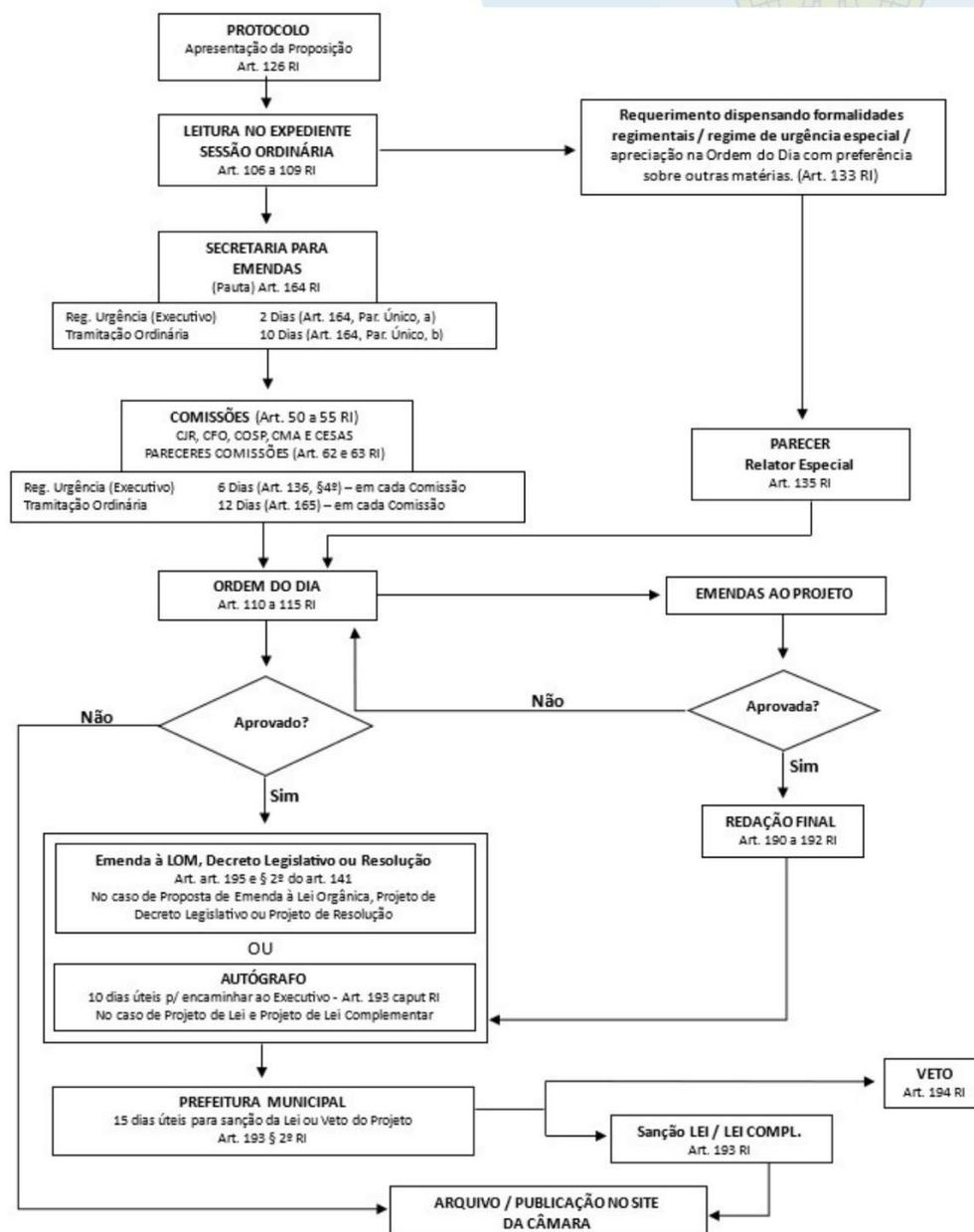
Não havendo manifestação do Prefeito, considera-se o projeto sancionado (Sanção Tácita), sendo obrigatória a promulgação da lei/lei complementar pelo Presidente da Câmara, de acordo com o art. 194 do RI (COTIA, 2012).

No caso de sanção, o Prefeito encaminhará a norma sancionada para o Presidente da Câmara, que a juntará ao Projeto que a originou.

Dando sequência, o Projeto e a Lei/Lei Complementar serão publicados no site da Câmara e Arquivados.

Para simplificar o entendimento do processo legislativo da Câmara Municipal de Cotia, a Figura 5 representa as etapas da Tramitação dos Projetos.

Figura 5: Fluxograma da Tramitação dos Projetos



Fonte: Elaborado por Luciano do Espírito Santo, 2004 (não publicado), adaptado pelo autor.

A Tramitação Ordinária não se aplica em caso de apresentação e aprovação de Requerimento para dispensa das formalidades regimentais, tramitação da matéria em regime de urgência especial e inclusão da mesma na Ordem do Dia. Quando isso ocorrer, o Presidente da Câmara designará um relator especial para o projeto, que emitirá Parecer, e o projeto será incluído para votação na Ordem do Dia da Sessão em que o Requerimento foi aprovado, conforme art. 133, 134 e 135 do RI (COTIA, 2012).

VETO TOTAL OU PARCIAL

O Prefeito pode exercer o direito ao Veto Total ou Parcial, previstos no art. 194 do RI. O Veto será encaminhado ao Poder Legislativo juntamente com a devida justificativa.

Dada ciência ao Plenário, pela leitura na Sessão Ordinária, imediatamente posterior ao seu protocolo, o Presidente da Câmara o encaminhará à Comissão de Justiça e Redação, que poderá solicitar audiência de outras comissões, e terá o prazo de 15 (quinze) dias para exarar parecer, de acordo com o art. 194, §§ 1º e 2º do RI (COTIA, 2012).

Após esse prazo, o Veto será incluído na Ordem do Dia da Sessão Ordinária imediata por votação. O § 4º do art. 194 do RI, menciona que o Veto deverá ser apreciado dentro de 30 (trinta) dias a contar da data de seu recebimento.

Para rejeição do Veto é necessário, no mínimo, o voto da maioria absoluta dos membros da Câmara, conforme § 5º do art. 194 do RI.

Se o Veto for mantido, o Presidente da Câmara encaminhará Ofício ao Prefeito informando a manutenção do Veto.

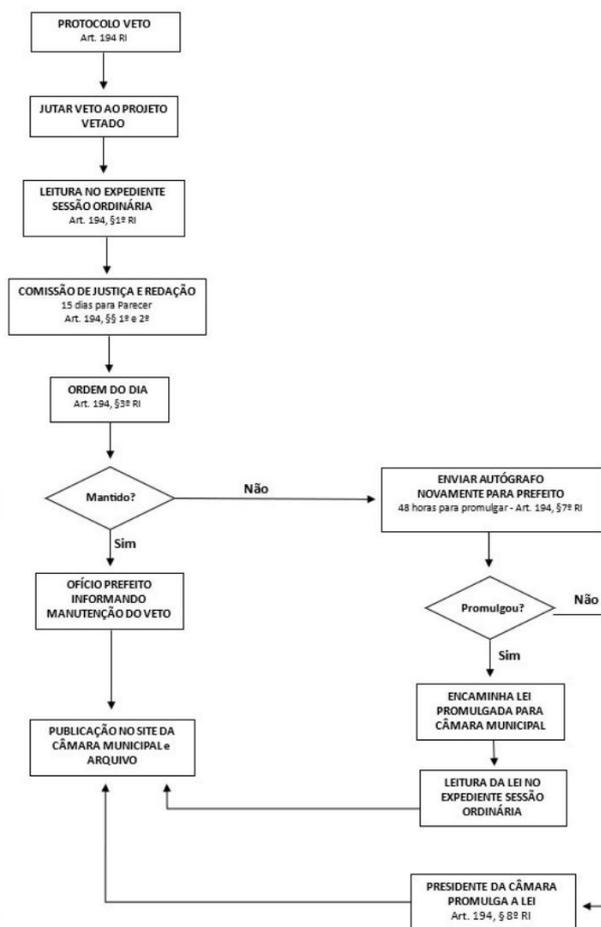
Conforme o § 7º do art. 194 do RI, se o Veto for rejeitado, o autógrafo será encaminhado novamente ao Prefeito, em 48 (quarenta e oito horas) para promulgação.

Caso não haja promulgação da lei pelo Prefeito em 48 (quarenta e oito) horas, o Presidente da Câmara deve fazê-lo, conforme o §8º do art. 194 do RI.

Em ambos os casos, o processo se finaliza com sua publicação no site da Câmara e o arquivamento do processo.

Caso o Prefeito veto total ou parcialmente um Projeto de Lei ou de Lei Complementar, o Veto terá sua tramitação de acordo com a Figura 6.

Figura 6: Fluxograma da Tramitação dos Vetos



Fonte:
Elaborado
pelo autor.

ELEMENTOS QUE COMPÕEM OS DOCUMENTOS PARLAMENTARES

ELEMENTOS COMUNS

Identificação do Órgão Emissor

É a identificação do responsável pela emissão do documento. Para fazer essa identificação utiliza-se o papel timbrado da Câmara, fornecido pelo Setor de Almoxarifado.

- **Moção n°** _____ **/2023**. Com alinhamento centralizado.
- **Requerimento n°** _____ **/2023**. Com alinhamento centralizado.

As fontes da epígrafe devem estar em negrito, sublinhado e em caixa alta (CTRL + SHIFT + K).

Epígrafe / Numeração

É parte do documento que o identifica, que o qualifica na ordem jurídica e no tempo. (PLANALTO, 2013). Nela constam o tipo de documento e sua numeração, que deve ser sequencial, seguida do ano de sua redação. Ajuda na organização e possibilita o acompanhamento e a localização do documento.

O único documento que deve ser numerado no gabinete do vereador é o ofício. Para tanto, cada gabinete manterá uma pasta para sua numeração sequencial, que deverá ser reiniciada anualmente.

Nos demais documentos deve-se apenas deixar um espaço reservado para que, após protocolados, sejam numerados pelo Setor de Protocolo, que também manterá pastas para numeração, registro e controle dos documentos, seguindo a ordem de protocolo, sem distinção de autoria.

Para numeração dos documentos utiliza-se os seguintes formatos:

- **Ofício ABC n° 25/2023**, onde ABC são as iniciais do nome completo do Vereador ou setor emissor. Com alinhamento à esquerda.
- **Projeto de (Tipo) n°** _____ **/2023**, ou **Proposta n°** _____ **de Emenda à Lei Orgânica do Município**. Com alinhamento centralizado.
- **Indicação n°** _____ **/2023**. Com alinhamento centralizado.

Data do Documento

É o registro da data em que o documento foi redigido.

Para Ofícios:

No início do documento, com fonte **negrito**, caixa alta (CTRL + SHIFT + K) e alinhamento à direita.

Cotia, 30 de abril de 2023.
Cotia, 1º de agosto de 2023.

Para os demais documentos:

Nos demais documentos parlamentares a data fica registrada em seu final, no seguinte formato:

Sala das Sessões Vereador < Fulano de Tal >, em 11 de agosto de 2013.

Onde, <Fulano de Tal> é o nome de um ex-Vereador ou ex-Presidente da Câmara que tem seu nome dado à Sala das Sessões (Plenário) da Câmara de Cotia, como uma forma de homenagem e reconhecimento, feita pelos atuais Vereadores, por meio da aprovação de um Projeto de Resolução. Utiliza-se fonte em **negrito**, pulando uma linha após o fim do texto, com o mesmo alinhamento dos parágrafos do texto.

Assinatura

Parte na qual se identifica a autoria do documento. Deve registrar o nome completo, o nome político, o cargo e, posteriormente à impressão, a assinatura da autoridade que emitiu o documento, da seguinte forma:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Vereador

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Nome Político (Apelido)
Vereador

Para efeito de padronização, utiliza-se fonte em negrito e caixa alta (CTRL + SHIFT + K).

Ementa

É a parte do documento que permite o conhecimento de seu conteúdo de forma rápida e clara, resumindo seu tema central ou finalidade (PLANALTO, 2019).

Para efeito de padronização, utiliza-se fonte em negrito e caixa alta (CTRL + SHIFT + K), com alinhamento centralizado ou justificado.

Para Projetos:

"Concede o Título de Cidadã Cotiana a Dra. XXXXXXXXXXXX".

Dá denominação de XXXXXXXXXXXX à via pública que especifica.

Estima a receita e fixa a despesa do Município para o exercício de 2025.

Para Moções:

De Aplausos ao Clube Atlético Atalaia pela Vitória do Campeonato de Futebol "Copa dos Bairros".

De Apoio ao Projeto de Lei nº 90/2023 apresentado na ALESP pelo Deputado XXXXXXXXXXXX.

Combati o bom combate, terminei a corrida, guardei a fé. Agora me está reservada a coroa da justiça, que o Senhor, justo Juiz, me dará naquele dia; e não somente a mim, mas também a todos os que amam a sua vinda. (2 Tm 4:7-8)

Texto / Pedido

É a parte na qual é redigida a mensagem que será comunicada. O pedido, sugestão de serviço ou benfeitoria, dependendo do que se pretende comunicar.

É necessário redigir o texto de forma objetiva e clara, de acordo com a norma culta da língua portuguesa, evitando o uso de termos demasiadamente técnicos.

Para Ofícios:

Uma boa forma de construir o texto de um ofício objetivo é utilizando 4 parágrafos, para que o assunto abordado no texto tenha começo, desenvolvimento e conclusão, da seguinte forma:

1. Apresentação do pedido;
2. Justificativa do pedido;
3. Continuação da justificativa / encerramento/agradecimento; e
4. Fecho.

Ao final do ofício, são colocados os fechos, que são expressões de cortesia, como:

- **"Atenciosamente"** para autoridades com a mesma hierarquia do remetente; ou
- **"Respeitosamente"** para autoridades de maior hierarquia ou maior esfera de poder que o remetente.

Para Indicações:

Indico ao Senhor Prefeito a necessidade de, por meio da Secretaria Municipal de Obras e Infraestrutura Urbana, realizar a **pavimentação asfáltica, na altura do nº 100, da Av. Mathias de Camargo, localizada no Centro de Cotia.**

Indico ao Senhor Prefeito a necessidade de, por meio do setor competente, realizar a **reforma e manutenção do Ginásio Municipal de Esportes, localizado na Rua Ouro s/nº Jardim Nomura, neste Município.**

Deve-se atentar que a palavra Indico deve ser escrita em negrito e caixa alta (CTRL + SHIFT + K) e o serviço a ser realizado é escrito em negrito.

Para Requerimentos:

Requeiro a Mesa, ouvido o Plenário, que seja oficiado o Secretário Municipal de Obras e Infraestrutura Urbana, para que informe **a razão das obras de reforma da Escola Municipal XXXXXXXXXX, localizada no bairro XXXXXXXX, ainda não terem sido concluídas.**

Requeiro a Mesa, ouvido o Plenário, que sejam dispensadas as formalidades regimentais e incluída na Ordem do Dia, para apreciação na presente Sessão, em regime de urgência especial, a seguinte matéria:

- **Projeto de Lei nº 1/2023 – do Legislativo – de autoria do Vereador XXXXXXXXX** – Dá denominação de Joaquim da Cunha à via pública que especifica.

Deve-se atentar que a palavra Requeiro é escrita em negrito e caixa alta (CTRL + SHIFT + K) e o motivo da solicitação da informação é escrito em negrito.

No caso de Requerimento de dispensa de formalidades, para inclusão de projetos na Ordem do Dia, para votação, destacam-se em negrito e sublinhado os Projetos a que se referem o Requerimento.

Para Moções:

No texto das Moções devem constar: dados do munícipe, autoridade, entidade ou instituição a quem se destina a Moção, como nome, data de nascimento/fundação; motivo pelo qual está recebendo a moção; e um breve histórico ou uma pequena biografia do homenageado, destacando sua importância/contribuição para o Município e evidenciando a causa/razão da apresentação da Moção.

O último parágrafo da Moção é utilizado para solicitar seu encaminhamento a quem o autor considerar necessário, para que, após a leitura e aprovação, em Plenário, ela seja encaminhada.

Pode-se também apenas registrar a Moção nos anais da Câmara Municipal de Cotia, o que significa registrá-la na história da instituição, nos acontecimentos/trabalhos realizados em determinado ano.

Desta forma, solicito que após a aprovação da presente Moção seja encaminhada cópia ao Excelentíssimo Senhor XXXXXXXXXX, Prefeito do Município de Cotia; ao Secretário Municipal de Esportes, Sr. XXXXXXXXXX e ao homenageado, dando-lhes ciência da apresentação da mesma.

Assim, após verificada a aprovação da presente proposição, solicito que seja encaminhada cópia da mesma à enlutada família do Sr. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, dando-lhes ciência desta homenagem.

Assim, após verificada a aprovação da presente proposição, solicito que a presente Moção seja registrada nos anais do Poder Legislativo Cotiano.

Justificativa

Parte na qual são registradas as razões para a apresentação do documento parlamentar e descritos os argumentos que levaram o Vereador a apresentá-lo. Ela também pode conter elementos que expliquem a situação atual e as possíveis melhorias pretendidas com a medida sugerida.

Para Indicações e Requerimentos:

Justificativa

A realização dos serviços citados é necessária e de extrema urgência pois, atualmente, o ginásio encontra-se muito danificado, ficando impossível a realização de competições desportivas.

Por isso, no intuito de atender ao pedido dos atletas de nossa região, proporcionando-lhes melhores condições para treinamento e competições, apresento esta Indicação, esperando poder contar com o acolhimento favorável do Poder Executivo.

Justificativa

O presente Requerimento justifica-se pois os constantes atrasos dos ônibus da linha em questão têm causado prejuízos à população.

Muitos estão chegando atrasados em seus trabalhos e demais compromissos, o que gera muitos transtornos, inclusive, demissões.

Assim, para que possamos resolver o problema apresentado o mais breve possível e não haja mais prejuízos à população cotiana, conto com a resposta deste Requerimento por parte desta distinta empresa.

Deve-se atentar que, antes do texto da justificativa, utiliza-se a palavra Justificativa, escrita em negrito e caixa alta (CTRL + SHIFT + K), com alinhamento centralizado.

Caso haja a intenção de destacar trechos importantes da justificativa, utiliza-se o negrito.

Anexos:

Há casos em que, para melhor informar sobre o assunto do documento parlamentar, possibilitando melhor compreensão da situação apresentada, é necessário juntar algumas informações ou documentos complementares, que são os anexos. Nesses casos é necessário informar no texto do documento que existem informações anexas e juntar tais informações ao mesmo.

Os anexos podem ser cópia de documentos, fotos, mapas, ofícios ou indicações encaminhadas anteriormente, dados técnicos, entre outras informações que possibilitem ao destinatário ter o complemento necessário para satisfazer a comunicação das informações.

Documentos com mais de 1 página:

Há situações em que, devido à complexidade do assunto, o documento é redigido com mais de uma página. Nesses casos, deve ser acrescentada, a partir da segunda página, a expressão: **“Continuação do (Tipo do Documento) nº aaa/2023”**. Onde **(Tipo de documento)** pode ser Ofício, Indicação, Moção ou Requerimento e **aaa** é o

número do documento, seguido do ano de sua elaboração. Essa expressão não é utilizada para Projetos.

De acordo com o Manual de Redação Oficial da Presidência da República (p. 32, item 5.1.9) a numeração de páginas é obrigatória a partir da segunda página do documento. Ela deve ser centralizada na página e localizar-se no rodapé do documento ou acima da área dos 2 cm da margem inferior. (PLANALTO, 2019).

Para numeração das páginas será utilizada a mesma fonte do restante do documento (Times New Roman 14 ou Arial 12).

ELEMENTOS ESPECÍFICOS

Para Projetos:

Enunciado do Objeto:

É o primeiro artigo do projeto. Ele deve deixar claro o que está sendo proposto no projeto, a âmbito de aplicação da norma e a validade dela (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2023).

Parte normativa:

É o projeto propriamente dito, o corpo do texto, no qual, por meio dos Títulos, Capítulos, Seções, artigos, incisos, itens, alíneas etc, o legislador irá descrever suas ideias e apresentar normas que solucionem os problemas existentes na sociedade, estabelecendo regras para a melhor convivência entre os cidadãos (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2023).

Prazo de Vigência:

Torna claro o momento em que a norma passará a vigorar e deverá ser obrigatoriamente cumprida (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2023).

Cláusula Revogatória:

É utilizada quando se pretende mudar norma existente ou remover parte de determinada norma. Nessa cláusula deve-se indicar expressamente as normas ou partes das normas que serão revogadas. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2023)

De acordo com o artigo 140 do Regimento Interno da Câmara Municipal de Cotia, os Projetos devem cumprir os seguintes requisitos:

“Art. 140 - ...

...

Parágrafo único - São requisitos dos projetos:

- 1 - ementa de seu conteúdo;
- 2 - enunciação exclusiva da vontade legislativa;
- 3 - divisão em artigos numerados, claros e concisos;
- 4 - menção expressa das disposições em contrário, que forem revogadas;
- 5 - assinatura do autor;
- 6 - justificativa, com a exposição circunstanciada dos motivos de mérito que fundamentam a adoção da medida proposta;
- 7 - observância das seguintes regras técnicas:
 - a) a numeração dos artigos será ordinal até o 9º, e, a seguir, cardinal;
 - b) os artigos desdobram-se em parágrafos ou em incisos (algarismos romanos); e os parágrafos, em itens (algarismos arábicos); e os incisos e itens em alíneas (letras minúsculas);

c) os parágrafos são representados pelo sinal gráfico § e por extenso será escrita a expressão “parágrafo único”;

d) o agrupamento de artigos constitui a Seção; o de Seções, o Capítulo; o de Capítulos, o Título; o de Títulos, o Livro, e o de Livros, a Parte, que poderá desdobrar-se em Geral e Especial, ou em ordem Numérica (ordinal) escrita por extenso;

e) a composição prevista na alínea anterior poderá compreender outros agrupamentos ou subdivisões, bem como Disposições Preliminares, Gerais e Transitórias, atribuindo-se numeração própria aos artigos integrantes desta última” (COTIA, 2012).

Ofícios:

Vocativo:

Vocativo ou chamamento é a invocação ao destinatário, sempre seguido de vírgula. É formado pelo pronome de tratamento (adequado) seguido do cargo do destinatário (PLANALTO, 2019). A figura 7 mostra a utilização correta do vocativo e dos pronomes de tratamento em diferentes partes do ofício.

Figura 7: Utilização do vocativo.

Autoridade	Endereçamento	Vocativo	Tratamento no corpo do texto	Abreviatura
Presidente da República	da A Sua Excelência o Senhor	Excelentíssimo Senhor Presidente da República,	Vossa Excelência	Não se usa
Presidente do Congresso Nacional	do A Sua Excelência o Senhor	Excelentíssimo Senhor Presidente do Congresso Nacional,	Vossa Excelência	Não se usa
Presidente do Supremo Tribunal Federal	do A Sua Excelência o Senhor	Excelentíssimo Senhor Presidente do Supremo Tribunal Federal,	Vossa Excelência	Não se usa
Vice-Presidente da República	A Sua Excelência o Senhor	Senhor Vice-Presidente da República,	Vossa Excelência	V. Exa.
Ministro de Estado	de A Sua Excelência o Senhor	Senhor Ministro,	Vossa Excelência	V. Exa.
Secretário-Executivo de Ministério e demais ocupantes de cargos de natureza especial	A Sua Excelência o Senhor	Senhor Secretário-Executivo,	Vossa Excelência	V. Exa.

Autoridade	Endereçamento	Vocativo	Tratamento no corpo do texto	Abreviatura
Embaixador	A Sua Excelência o Senhor	Senhor Embaixador,	Vossa Excelência	V. Exa.
Oficial-General das Forças Armadas	A Sua Excelência o Senhor	Senhor + Posto,	Vossa Excelência	V. Exa.
Outros postos militares	Ao Senhor	Senhor + Posto,	Vossa Senhoria	V. Sa.
Senador da República	A Sua Excelência o Senhor	Senhor Senador,	Vossa Excelência	V. Exa.
Deputado Federal	A Sua Excelência o Senhor	Senhor Deputado,	Vossa Excelência	V. Exa.
Ministro do Tribunal de Contas da União	A Sua Excelência o Senhor	Senhor Ministro do Tribunal de Contas da União,	Vossa Excelência	V. Exa.
Ministro dos Tribunais Superiores	A Sua Excelência o Senhor	Senhor Ministro,	Vossa Excelência	V. Exa.

Fonte: (PLANALTO, 2019)

Elementos Auxiliares Opcionais dos Ofícios

Endereçamento:

É a menção dos dados do destinatário, tais como: nome, cargo, órgão, onde está lotado ou pelo qual é responsável, cidade e estado, conforme os modelos abaixo.

À
**Sua Excelência o Senhor
 XXXXXXXX da Silva – Fulano da Papelaria
 Prefeitura Municipal de
 São João – SP**

À
**Sua Excelência a Senhora
 Dra. Joana Luz da Silva Beltrano
 Juíza da 1ª Vara Cível da Comarca de
 São João – SP**

Utiliza-se a mesma fonte do documento, negrito, caixa alta, sublinhando a cidade e o estado do destinatário.

Número de Processo:

Quando o Ofício faz parte de um processo no órgão remetente ou destinatário, há a opção de mencionar seu número no ofício, para facilitar a identificação do processo a que se refere.

Nestes casos, abaixo da numeração do ofício pode-se fazer tal menção da seguinte forma: **Processo nº 2568/2023** com a mesma fonte do texto e alinhamento à esquerda.

Assunto:

Também há a opção de registrar no início do Ofício seu assunto. Ele dá uma ideia geral e sucinta do que trata o Ofício (PLANALTO, 2019). Essa informação é destacada em negrito para facilitar sua identificação, abaixo da data, com a mesma fonte do texto e alinhamento à esquerda, conforme exemplo:

Assunto: Implantação de rede elétrica.

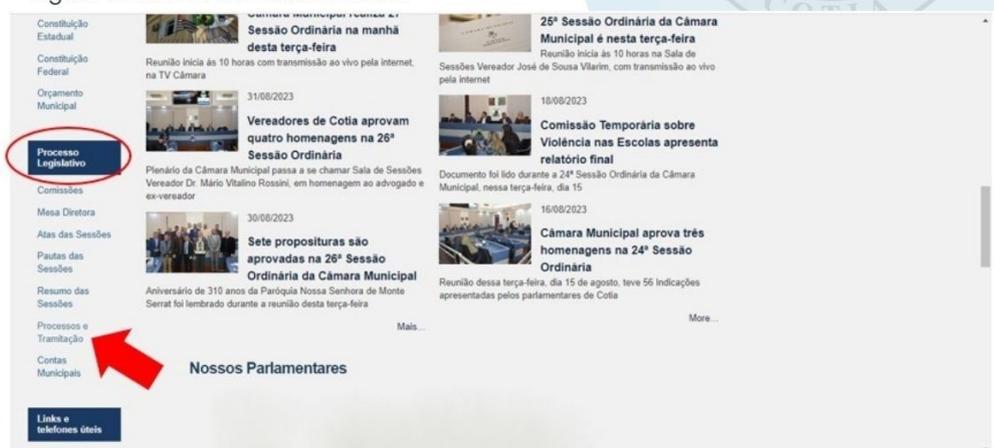
COMO PESQUISAR DOCUMENTOS NO SITE DA CÂMARA DE COTIA

As Proposições apresentadas pelos Vereadores (Projetos, Requerimentos, Indicações e Moções), após lidas em Sessão são publicadas e podem ser consultadas no site da Câmara Municipal de Cotia

(www.cotia.sp.leg.br).

Para tanto, deve-se localizar **Processo Legislativo**, no lado esquerdo da tela, e depois clicar no link **Processos e Tramitação**, conforme mostra a figura 8.

Figura 8: Site da Câmara de Cotia



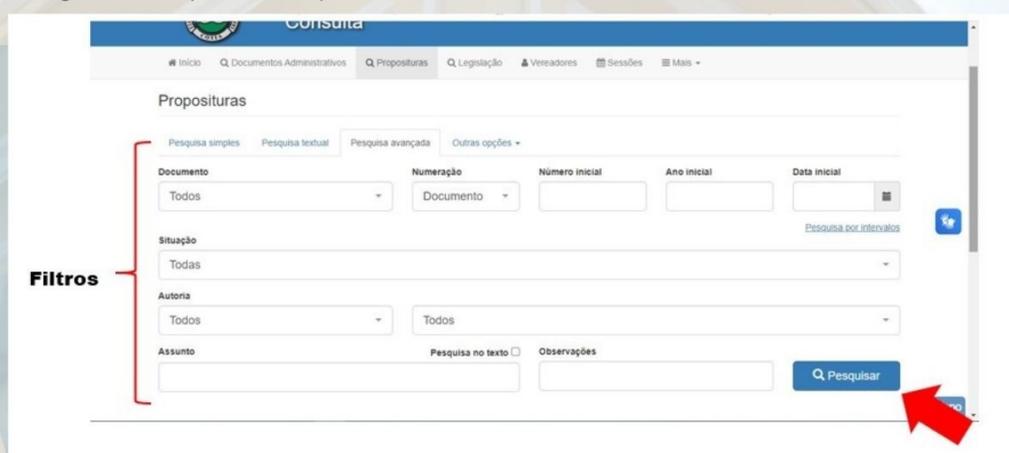
Fonte: (CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA, 2023)

Na próxima tela, **Proposituras**, pode-se realizar a consulta de proposituras utilizando-se de diversos filtros: **tipo de documento, número, ano, assunto, autoria, entre outros.**

Após configurar os filtros de acordo com

o documento que se pretende consultar é só clicar em **Pesquisar**, que o sistema retornará o resultado da busca, conforme mostra a figura 9.

Figura 9: Pesquisa de Proposituras



Fonte: (CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA, 2023)

Como resultado da pesquisa será exibida uma tela com as principais informações dos documentos localizados, juntamente com o link de sua versão digital, em formato .pdf, que pode ser aberto de forma online ou baixado.

No exemplo seguinte, foram utilizados os filtros **Documentos**, no qual se selecionou **Indicações** e **Ano Inicial**, que foi preenchido com o ano **2023**. Como mostram as figuras 10 e 11.

Figura 10: Resultados da Pesquisa

Fonte: (CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA, 2023)

Figura 11: Resultados da Pesquisa

Fonte: (CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA, 2023)

SITES ÚTEIS

- **Manual de Redação Oficial da Presidência da República – 3ª Edição**

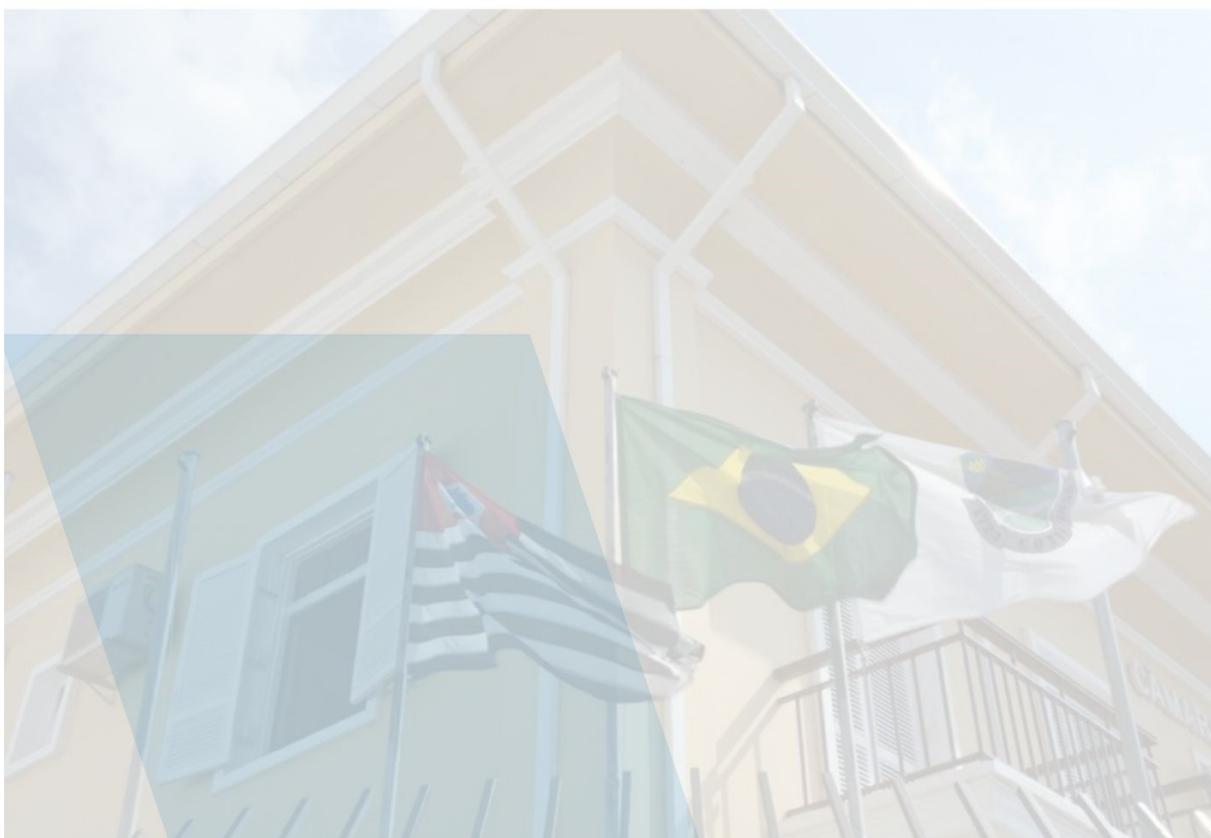
<http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica/manual-de-redacao.pdf>

- **Manual de Redação da Câmara dos Deputados – 3ª Edição**

<https://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/5684>

- **Dicionário Michaelis online gratuito**

<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>



REFERÊNCIAS

CÂMARA DOS DEPUTADOS (Brasília). PARLAMENTO JOVEM BRASILEIRO: DICA #3 - COMO ESTRUTURAR SEU PROJETO DE LEI?. In: Portal da Câmara dos Deputados: Escola da Câmara. [S. l.], 12 set. 2023. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/programas-institucionais/experiencias-presenciais/parlamentojovem/como-escrever-seu-projeto/dica-3-como-estruturar-seu-projeto-de-lei#:~:text=Por%20fim%2C%20ENUNCIADO%20DO%20OBJETO,da%20norma%20e%20sua%20validade>. Acesso em: 12 set. 2023.

CÂMARA MUNICIPAL DE COTIA. Portal Do Poder Legislativo. 2023. Página inicial. Disponível em: <https://www.cotia.sp.leg.br/>. Acesso em: 12 set. 2023.

CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO (São Paulo). CELEG - Centro de Estudos Legislativos da Procuradoria. Manual de Elaboração Legislativa. In: Manual de Elaboração Legislativa da Câmara Municipal de São Paulo. [S. l.], 2021. Disponível em: https://www.saopaulo.sp.leg.br/wp-content/uploads/2021/03/MANUAL_DE_ELABORACAO_LEGISLATIVA_2021.pdf. Acesso em: 21 set. 2023.

COTIA. Resolução nº 07, de 11 de dezembro de 2012. Dispõe sobre o Regimento Interno da Câmara Municipal. Cotia: Câmara Municipal, 2012. Disponível em: <https://www.cotia.sp.leg.br/arquivos-pasta-invisivel/REGIMENTO%20INTERNO%20DA%20CAMARA%20MUNICIPAL%20DE%20COTIA%20-%20RESOLUCAO%20No%207-2012%20-%20ATUALIZADO%20EM%2025-8-2021.pdf>. Acesso em: 12 set. 2023.

COTIA. Lei nº Orgânica, de 16 de dezembro de 2011. Revisão da Lei Orgânica do Município de Cotia. Revisão da Lei Orgânica do Município de Cotia: Dá nova redação a Lei Orgânica do Município, Cotia: Câmara Municipal, 2011. Disponível em: <https://www.cotia.sp.leg.br/arquivos-pastainvisivel/LEI%20ORGANICA%20DO%20MUNICIPIO%20DE%20COTIA%20-%20ALTERADA%20EM%2029-4-2022.docx.pdf>. Acesso em: 12 set. 2023.

FERREIRA, Eric Duarte. Redação Oficial. 3ª. ed. rev. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2015. 140 p. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401192/1/RedacaoOficial-3ed-web-atualizado.pdf>. Acesso em: 19 set. 2023.

OLIVEIRA, Karina Aparecida de et al. Manual de Redação Oficial de Patos de Minas. Patos de Minas - MG: Câmara Municipal de Patos de Minas, 2019. Disponível em: <https://www.camarapatos.mg.gov.br/attachments/article/1650/Manual%20de%20Redação%20da%20Câmara%20Municipal%20de%20Patos%20de%20Minas.pdf>. Acesso em: 5 set. 2023.

LEDUR, Paulo Flávio. Manual de Redação Oficial dos Municípios. Porto Alegre, RS: FAMURS - AGE Editora, 2007. 112 p.

LIMA, A. Oliveira. Manual de Redação Oficial: Teoria, modelos e exercícios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 376 p.

OLIVEIRA, Rafael Camargo de. "Ofício"; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/redacao/oficio.htm>. Acesso em 17 de outubro de 2023.

PLANALTO. Manual de Redação da Presidência da República. 2019. Centro de Estudos Jurídicos. Disponível em: < <http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica> > Acesso em 23 nov.2022.

Autoria

Discente: Gustavo Henrique de Oliveira Santos

Orientador: Dr. Lindomar Subtil de Oliveira

Coorientadora: Dra. Andriele de Prá Carvalho

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

NOVEMBRO de 2023

