

INOVAÇÃO E SEGURANÇA JURÍDICA

RECOMENDAÇÕES PARA
A PROMOÇÃO DE UM
AMBIENTE PÚBLICO MAIS
SEGURO E INOVADOR

REALIZAÇÃO

ORGANIZAÇÕES
PROMOTORAS
DO GT
INOVAÇÃO E
SEGURANÇA
JURÍDICA



**Movimento
Pessoas à Frente**

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

SOBRE O MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE

Organização da sociedade civil, plural, suprapartidária e independente, que elabora coletivamente diretrizes para uma gestão mais efetiva do Estado brasileiro. Com base em evidências e dados, ajuda a construir e viabilizar propostas para aperfeiçoar políticas de gestão de pessoas no setor público. Acredita que, com lideranças públicas que representem toda a diversidade da população brasileira, mais aptas, bem preparadas e com as condições necessárias para gerir suas equipes, é possível garantir políticas e serviços públicos cada vez mais efetivos, promovendo uma vida mais digna e justa para todas as pessoas, além de um melhor Estado.



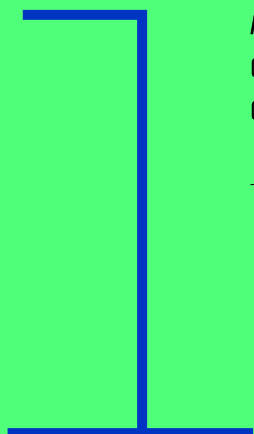
SOBRE A FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL

Organização não governamental, de origem familiar, criada em 2006, que fomenta iniciativas promotoras da justiça social e do desenvolvimento sustentável de periferias urbanas e que contribuam para enfrentar desigualdades socioespaciais das grandes cidades, em articulação com sociedade civil, instituições de pesquisa, Estado e mercado.



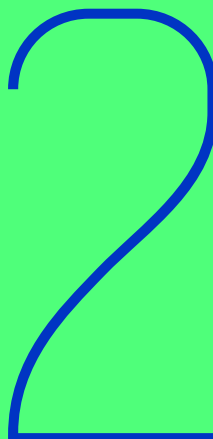
SOBRE O INSTITUTO RUI BARBOSA

O Instituto Rui Barbosa (IRB) é uma instituição de referência nacional e internacional na promoção do aprimoramento do controle externo, da administração pública e das políticas públicas em benefício da sociedade. Fundado em 1973, o IRB atua como instância técnica e científica dos Tribunais de Contas do Brasil, desenvolvendo pesquisas, estudos e capacitações que fortalecem a eficiência, a transparência e a efetividade da gestão pública. Sua atuação estratégica impulsiona a adoção de boas práticas, a inovação e a modernização do sistema de controle, contribuindo para que o uso dos recursos públicos gere resultados concretos para a população.



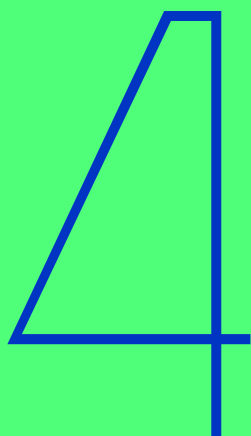
A Jornada do Grupo de Trabalho

— 05



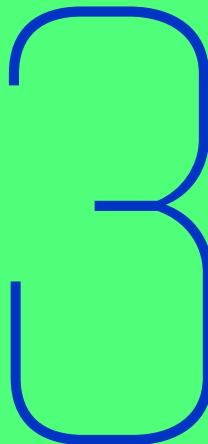
Destaques do Grupo de Trabalho

— 11



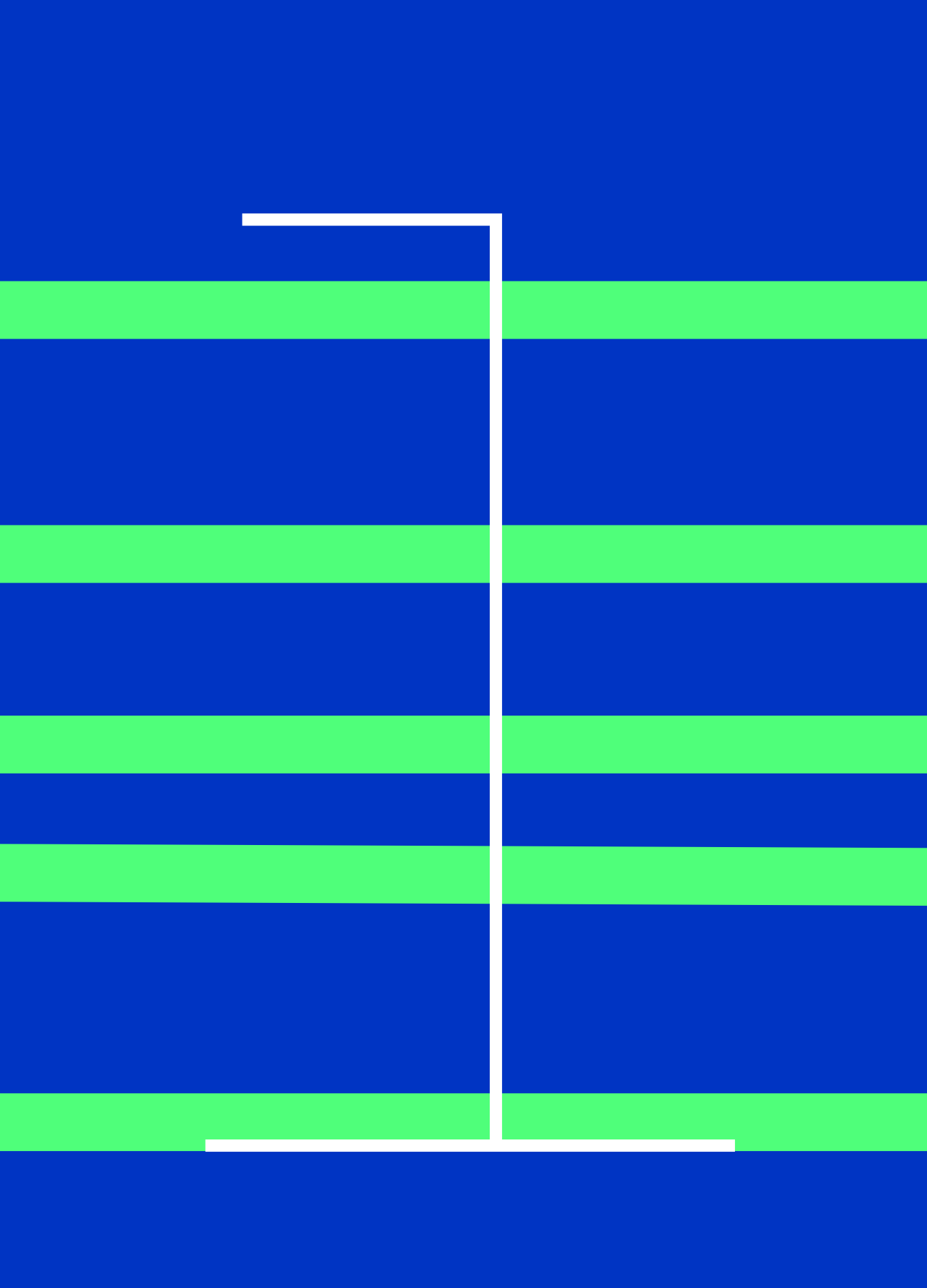
Recomendações: Quadro Síntese

— 31

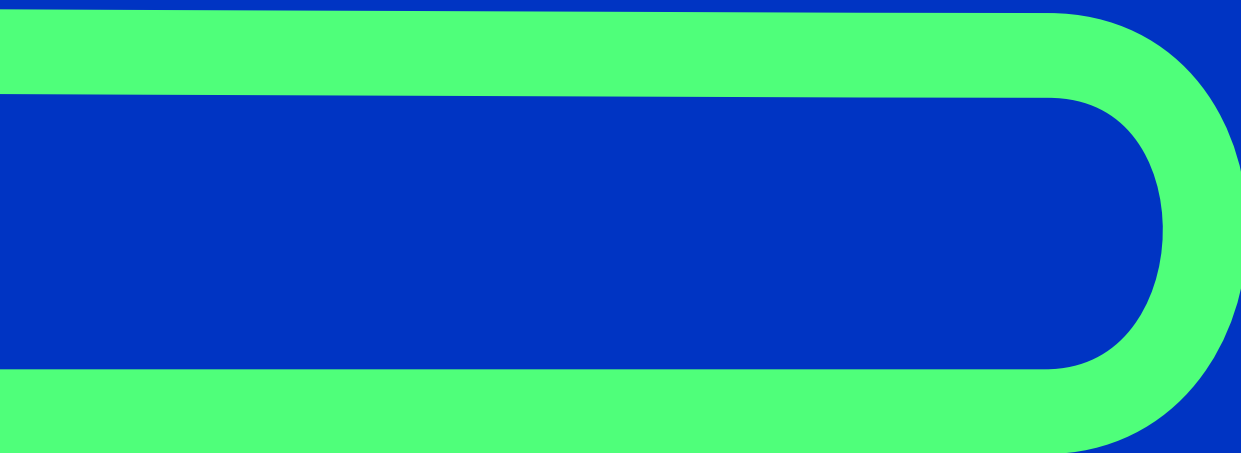


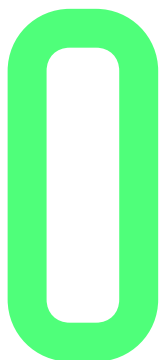
Por onde começar?

— 19



A JORNADA DO GT





O **Grupo de Trabalho Inovação e Segurança Jurídica** foi realizado pelo **Movimento Pessoas à Frente**, em parceria com a **Fundação Tide Setubal** e o **Instituto Rui Barbosa (IRB)**, contando com a facilitação da **WeGov** e a sistematização de conhecimento pela **Publius – Escola de Altos Estudos**, todas instituições comprometidas com o fortalecimento da governança pública, da capacidade estatal e da qualidade da democracia.

Concebido como um espaço qualificado de diálogo, o GT teve como objetivo compreender o ecossistema decisório da administração pública brasileira e construir caminhos institucionais para promover inovação responsável com segurança jurídica. Ao

longo de **oito encontros realizados entre agosto e novembro de 2025**, o grupo reuniu gestores públicos, integrantes de órgãos de controle, acadêmicos e lideranças institucionais de todas as regiões do país.

Esse percurso coletivo permitiu consolidar um diagnóstico e formular recomendações e propostas ancoradas na premissa de que a inovação e a segurança jurídica não são dimensões opostas, mas complementares, e que sua articulação depende de mudanças estruturantes no desenho institucional, nos incentivos organizacionais e na cultura da gestão pública e do controle no Brasil.

O sétimo encontro marcou a transição do diagnóstico para a formulação de propostas institucionais estruturantes. A metodologia adotada, baseada em *design thinking* e ideação guiada, permitiu a formação de grupos mistos,

O desafio não é
escolher entre
controle e
inovação, mas
reconfigurar o
modo como o
Estado decide,
aprende e controla,
reforçando a lógica
da confiança, da
cooperação e
do aprendizado
institucional.

reunindo gestores públicos, membros de órgãos de controle e especialistas, em um espaço qualificado de cocriação institucional no qual diferentes racionalidades puderam dialogar a partir de problemas reais da administração pública.

No presente sumário executivo são apresentados os principais pontos discutidos ao longo do GT, além do conjunto de recomendações formuladas para promover um ambiente público mais seguro e inovador.

O GT EM NÚMEROS

ENCONTROS, EMBAIXADORES E NÚMEROS

19.AGO.2025

Lançamento do Grupo de Trabalho
Inovação e Segurança Jurídica

ANTONIO ANASTASIA (TCU)

28.AGO.2025

Caminhos para a inovação no setor público

GABRIELA LOTTA (FGV EAESP),
EDILBERTO PONTES (Instituto Rui Barbosa)

9.OUT.2025

De volta às leis: Reformas necessárias para
promover a inovação na gestão pública

RAFAEL FASSIO (PGE-SP), HIZA LIMA (MP-DFT)

23.OUT.2025

Pensando a inovação
e capacidades estatais
na federação brasileira

ELLEN BENEDETTI (MGI),
ALEXANDRE GOMIDE (ENAP)

25.SET.2025

Por que os gestores públicos evitam inovar?

THAISSE CRAVEIRO (ANTC),
ROBERTO CLAUDIO (ex-prefeito de Fortaleza)

11.SET.2025

Os marcos legais da segurança jurídica

VERA MONTEIRO (FGV e Movimento Pessoas
À Frente), ISMAR VIANA (TCE-SE)

109
participantes

16
embaixadores

10
estados
representados,
das 5 regiões
do país

06.NOV.2025

Políticas públicas melhores e sob controle

EDUARDO GRIN (FGV EAESP), DAIESSÉ JAALA (AGU)

28.NOV.2025

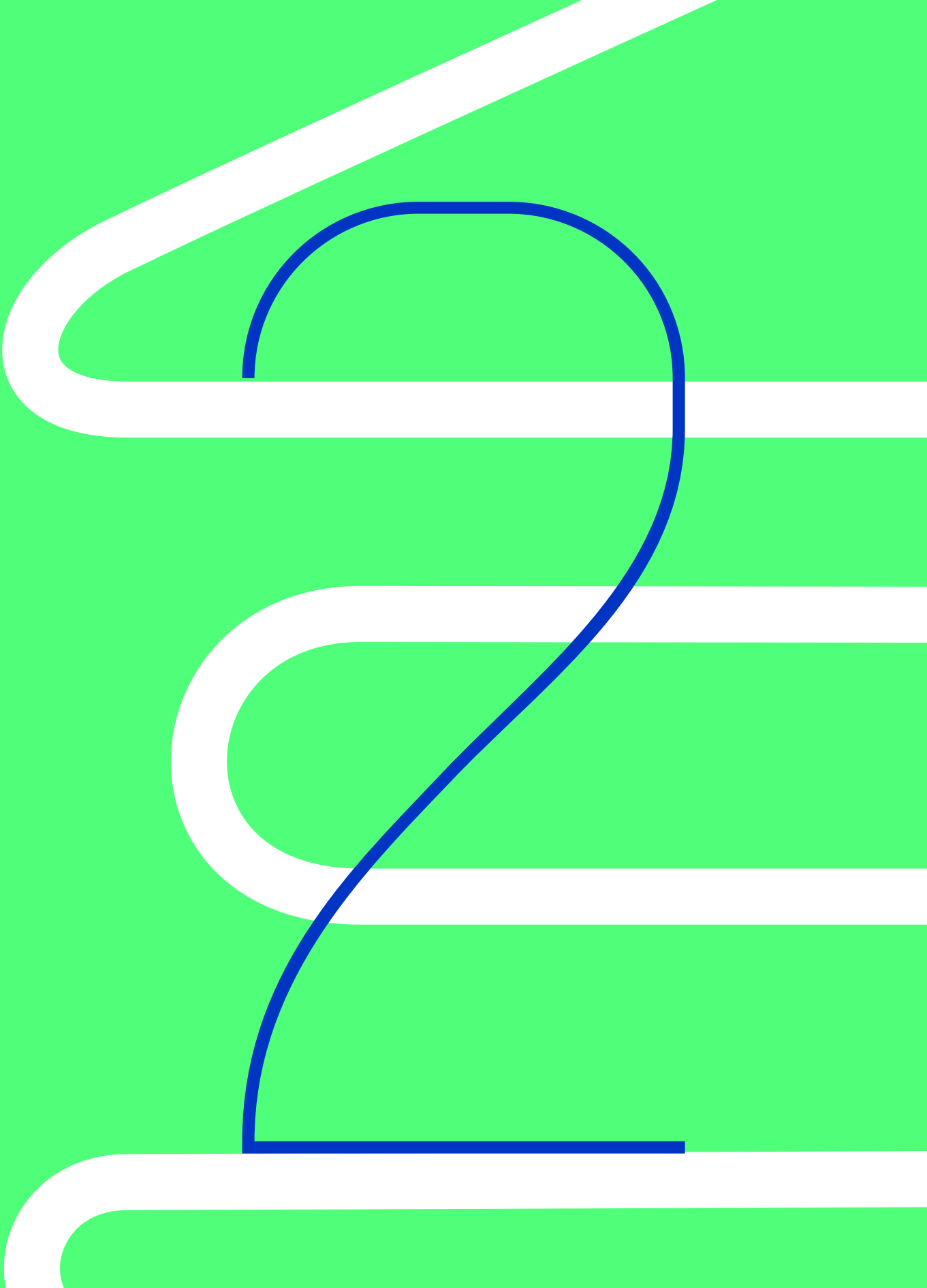
Encontro presencial

HELENA WAJNMAN (RIL BRASIL), PATRÍCIA PESSOA (Insper), PAULO MODESTO (MP-BA e IBOP)

JAN-AGO.2026

Consolidação dos aprendizados, e consulta a especialistas para sistematizar as diretrizes e recomendações

RAFAEL VIEGAS (FGV),
THAISSE CRAVEIRO (ANTC)



DESTAQUES
DO GRUPO
DE TRABALHO

PONTOS DISCUTIDOS EM NOSSOS ENCONTROS

1

A gestão pública contemporânea opera em um contexto de **policrises**, condição caracterizada pela coexistência de múltiplas crises interdependentes que interagem entre si, produzindo efeitos sistêmicos mais graves do que a soma de crises isoladas. Nesse cenário, a inovação deixa de ser uma opção periférica ou excepcional e passa a constituir uma condição necessária para a efetividade da ação estatal.

2

A capacidade de decidir precede a capacidade de inovar.

Para que a inovação se torne parte da cultura institucional da administração pública, é necessário avançar em um ecossistema institucional que permita a tomada de decisões públicas com qualidade, legitimidade e segurança jurídica.

3

A inovação no setor público não ocorre em um vazio normativo. Ela se desenvolve em ambientes fortemente regulados, nos quais a burocracia desempenha papel importante ao garantir previsibilidade, estabilidade, impessoalidade e proteção jurídica ao gestor público. O desafio surge quando os mecanismos burocráticos e de controle passam a operar de forma desarticulada, excessivamente formalista ou defensiva, convertendo-se em fatores de insegurança jurídica e retração decisória.

4

É fundamental distinguir **improvisação de inovação**.

Inovar pressupõe definição precisa do problema público, construção de teorias de mudança, uso de evidências, experimentação controlada, monitoramento de resultados e aprendizado institucional.

5

Por definição, a inovação envolve incerteza e possibilidade de erros. Tratar todo erro como indício de má-fé, desvio ou improbidade compromete qualquer agenda de transformação. Reconhecer que o erro justificável, ancorado em processos decisórios diligentes, pode ser parte do processo de aprendizagem não significa relativizar a responsabilização por dolo, fraude ou erro grosseiro, mas distinguir situações e criar parâmetros que protejam o gestor que age com boa-fé, fundamentação técnica e orientação ao interesse público.

6

O risco de não inovar, e portanto também o risco de não decidir, é elevado. A paralisia decisória não protege o interesse público; ao contrário, fragiliza a capacidade estatal de responder a demandas legítimas e muitas vezes urgentes.

7

A paralisia decisória, frequentemente sintetizada pela expressão **“apagão das canetas”**, não constitui fenômeno episódico ou meramente atribuível a falhas individuais de gestores. Trata-se de um problema estrutural, produzido pela combinação de fatores normativos, institucionais e culturais que moldam os incentivos e os comportamentos dos agentes públicos.



8

Pesquisa do **Laboratório de Inovação do TCU (coLAB-i, 2019)**, com 2.560 participantes, revelou que **60,6% dos gestores concordam que o medo do controle é um empecilho para a contratação de soluções inovadoras**, enquanto **67,7% discordam da afirmação de que se sentem seguros para inovar**.

9

Estudo da **Fundação Tide Setubal (2024)** mostrou que **73% dos respondentes interpretam recomendações dos órgãos de controle como determinações** e que **81% tendem a segui-las mesmo quando não configuram determinações formais e ainda que discordem de seu conteúdo**. Além disso, 71% declararam estar constantemente preocupados em evitar problemas com órgãos de controle e 67% reconhecem que essa preocupação acompanha seu cotidiano de trabalho. A relação com o controle extrapola os limites normativos estritos e se converte em uma prática de obediência ampliada.

10

No **plano normativo**, observa-se hipercomplexidade jurídica. A proliferação de leis, decretos, regulamentos, portarias, orientações infralegais e decisões controladoras, muitas vezes sobrepostas ou contraditórias, produz um ambiente de incerteza permanente. Em vez de gerar previsibilidade, o excesso normativo amplia margens interpretativas, dificulta a estabilização de entendimentos e eleva o risco de responsabilização *ex post*.

11

No **plano institucional**, essa hipercomplexidade se articula a uma fragmentação do sistema de controle. Tribunais de Contas, Ministérios Públicos, Controladorias, Advocacias Públicas e o Poder Judiciário exercem funções legítimas e necessárias, mas atuam em grande medida de forma descoordenada. A inexistência de instâncias estáveis de convergência interpretativa faz com que o mesmo ato administrativo possa ser considerado regular por uma instância e irregular por outra. O controle, nesse arranjo, deixa de reduzir incertezas e passa a produzi-las.

12

No **plano cultural e organizacional**, a administração pública ainda é marcada por uma cultura pouco orientada a resultados, ao planejamento, ao uso de dados e à qualidade decisória. Carreiras e instituições públicas tendem a ser avaliadas mais pela ausência de falhas formais do que pelo impacto substantivo de suas decisões; da mesma forma, órgãos de controle tendem a ser avaliados por métricas de produtividade associadas à quantidade de processos, pareceres e sanções, e não por sua contribuição para o fortalecimento das capacidades estatais.

13

Na **dimensão federativa e de capacidades estatais**, enquanto alguns entes dispõem de estruturas técnicas qualificadas, quadros especializados e apoio jurídico permanente, grande parte dos municípios opera com capacidades reduzidas, elevada rotatividade de pessoal e baixa continuidade administrativa. A aplicação uniforme de padrões de controle a realidades institucionais profundamente desiguais penaliza a fragilidade em vez de corrigi-la e aprofunda desigualdades federativas.

14

O **ambiente institucional influencia a efetividade dos próprios mecanismos de controle**. Estudo com municípios fiscalizados pelo TCE/RN demonstrou que, em contextos mais estruturados, as sanções tendem a induzir aprimoramentos na governança; em ambientes de baixa institucionalidade, seus efeitos mostram-se limitados ou mesmo inexistentes. Níveis mais elevados de governança reduzem significativamente a probabilidade de responsabilizações futuras, funcionando como fator preventivo.

15

É necessário conferir maior densidade ao conceito de **erro grosseiro**. Sua aferição deve deslocar o foco do resultado da decisão para a verificação do comportamento esperado de um administrador minimamente diligente. A grave inobservância dos deveres de cuidado, e não o insucesso da inovação, é que fornece critérios mais objetivos para a caracterização do erro grosseiro.

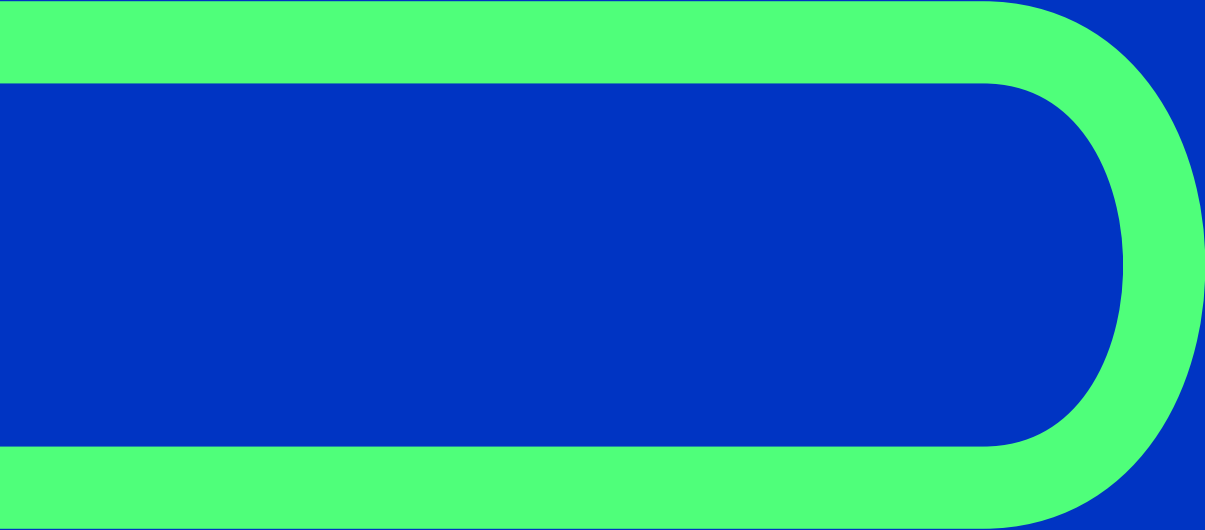
16

O diagnóstico consolidado pelo GT é claro: **o problema não é a falta de normas**, mas a sobreposição delas, ou a contradição entre elas; **assim como não está em controlar demais ou de menos**, mas em controlar de forma desarticulada. Essas dimensões não operam de forma isolada, mas se retroalimentam, produzindo um ciclo vicioso de retração decisória, perda de efetividade das políticas públicas e enfraquecimento da confiança social no Estado.

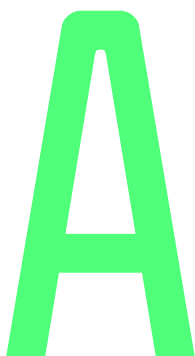




POR ONDE
COMEÇAR?



SÍNTESE DAS RECOMENDAÇÕES DO GT



As recomendações formuladas pelo GT Inovação e Segurança Jurídica consolidam uma agenda integrada voltada ao aprimoramento do ambiente decisório da administração pública, reconhecendo que a segurança jurídica, a inovação responsável e a efetividade das políticas públicas dependem da atuação coordenada da gestão, dos órgãos de controle e do fortalecimento das capacidades estatais.

No âmbito da gestão, o GT recomenda o fortalecimento da qualidade do processo decisório por meio da institucionalização de práticas de inovação responsável, da ampliação do uso de evidências, da motivação qualificada das decisões, da gestão de riscos e do fortalecimento das estruturas de governança, controle interno e assessoramento técnico e jurídico.

No âmbito do controle, as recomendações concentram-se na ampliação de abordagens preventivas, dialógicas e orientadas ao fortalecimento das capacidades institucionais, preservadas as competências constitucionais de fis-

calização e responsabilização. Incluem, ainda, o aperfeiçoamento dos mecanismos de coordenação e convergência interpretativa, a consolidação de parâmetros para aplicação da LINDB e a adoção de práticas avaliativas e de atuação sobre objetos estruturantes.

No campo das capacidades estatais, o GT propõe a construção de uma agenda permanente de fortalecimento institucional, baseada na cooperação federativa, no desenvolvimento de competências, na consolidação de estruturas de governança, na aprendizagem organizacional e na produção de conhecimento voltado à qualificação das decisões públicas.

Em conjunto, essas recomendações expressam a compreensão de que a construção de um ambiente decisório qualificado, inovador e juridicamente seguro exige mudanças estruturantes no desenho institucional, nos incentivos organizacionais e na cultura administrativa. Seu propósito é fortalecer as condições para que decisões públicas legitimamente construídas sejam tomadas com maior qualidade, previsibilidade e segurança jurídica, preservando a responsabilização por condutas dolosas ou marcadas por erro grosseiro

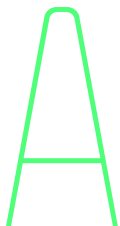
e contribuindo para uma administração pública mais capaz de enfrentar problemas complexos e entregar melhores resultados à sociedade.

As recomendações articulam **três eixos indissociáveis**:

a reorientação do papel do controle, para que atue como indutor da boa gestão;

o fortalecimento das capacidades estatais, com atenção especial às assimetrias federativas e à realidade dos pequenos e médios municípios;

a institucionalização da aprendizagem, da motivação, da cooperação e da experimentação controlada, como fundamentos de um Estado capaz de decidir sob incerteza sem paralisar-se.



RECOMENDAÇÕES PARA OS ÓRGÃOS DE CONTROLE

As recomendações a seguir não visam enfraquecer o controle, mas reposicioná-lo como elemento estruturante de um Estado que aprende, decide melhor e entrega mais valor público à sociedade.

A.1. Reorientar o controle para a prevenção e o aprendizado institucional

O GT recomenda o aperfeiçoamento da abordagem do controle, de modo a ampliar mecanismos de indução de boas práticas, prevenção de falhas e fortalecimento das capacidades administrativas, sem prejuízo de suas funções fiscalizatória e sancionatória, quando for o caso. Isso implica valorizar atuações concomitantes, com mais ênfase em objetos estruturantes, avaliações de desempenho orientadas a resultados, análises de risco e acompanhamento do ciclo das políticas públicas. O controle deixa, assim, de operar como “freio” à decisão administrativa e passa a atuar como mecanismo de inteligência institucional e aprendizagem coletiva.

A.2. Institucionalizar critérios claros, proporcionais e contextualizados de responsabilização

É fundamental consolidar procedimentos e parâmetros objetivos, previsíveis e publicamente reconhecidos para distinguir erro justificável, erro grosseiro e dolo, aplicando de forma efetiva e consistente os dispositivos da LINDB. A análise deve considerar o percurso decisório, a motivação da decisão, os obstáculos e as dificuldades reais da gestão, as capacidades institucionais disponíveis, a complexidade do problema enfrentado e a diligência empregada pelo

agente público. A consideração dessas dificuldades deve vir acompanhada de medidas voltadas à sua superação, sob pena de o sistema de responsabilização incentivar a permanência de fragilidades institucionais em vez de induzir seu fortalecimento.

A.3. Fortalecer mecanismos permanentes de coordenação e convergência interpretativa

Recomenda-se a criação e o fortalecimento de mecanismos permanentes de convergência interpretativa, tais como câmaras interinstitucionais, protocolos de atuação coordenada, orientações conjuntas e espaços estruturados de diálogo técnico, incidindo prioritariamente sobre temas sensíveis à inovação pública, à experimentação administrativa, às contratações inovadoras, à atuação em contextos de baixa capacidade estatal e à aplicação da LINDB. O GT destaca de forma expressa a responsabilidade do **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)** e do **Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)** na indução de práticas mais coerentes, proporcionais e orientadas ao fortalecimento das capacidades estatais. Quanto aos Tribunais de Contas, as redes interinstitucionais desempenham papel especialmente estratégico, como é o caso da **Rede Integrar de Políticas Públicas Descentralizadas**, capaz de reduzir assimetrias institucionais, antecipar conflitos interpretativos e qualificar a atuação fiscalizatória.

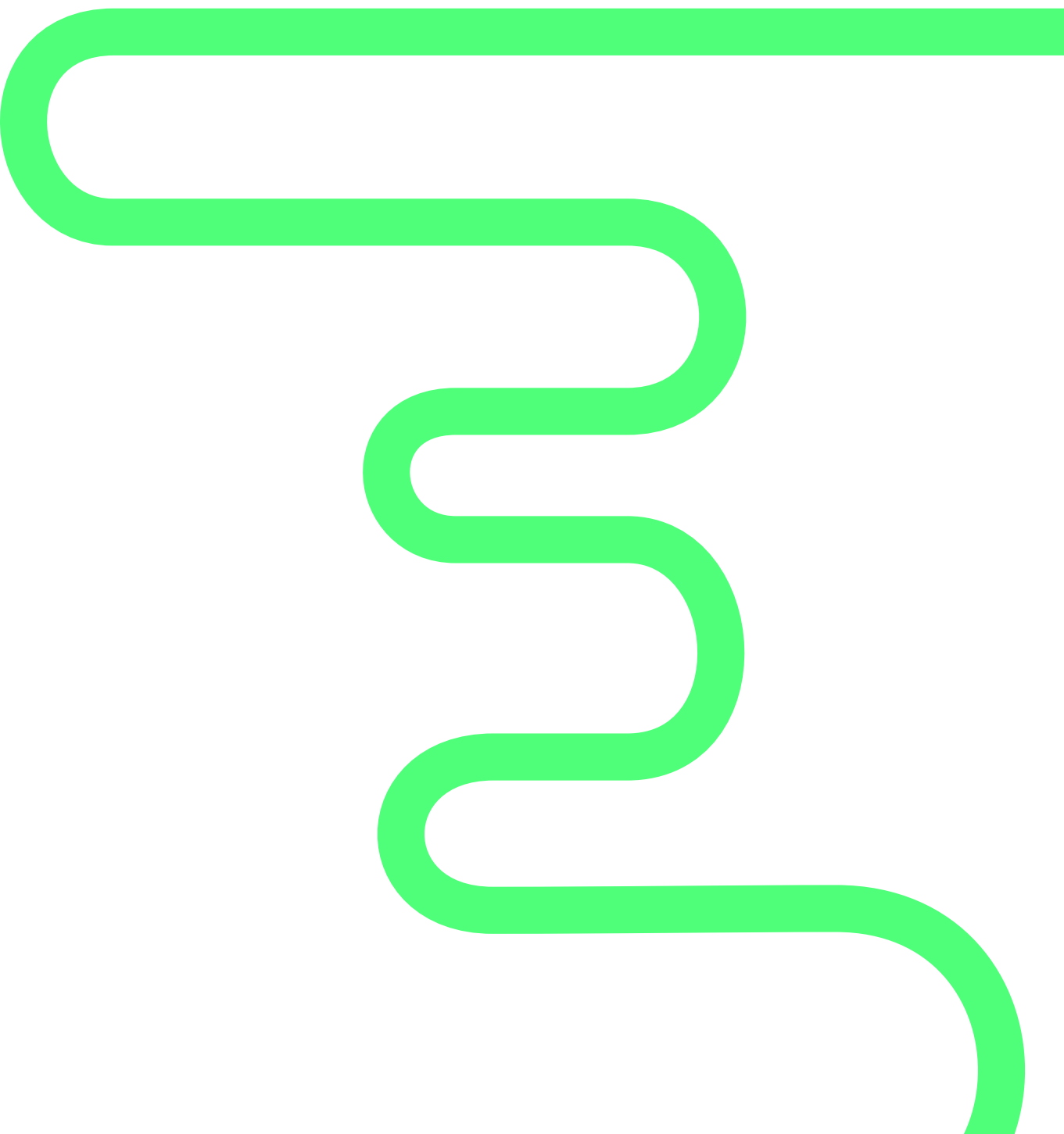
A.4. Institucionalizar práticas dialógicas e reduzir assimetrias estruturais entre os Tribunais de Contas

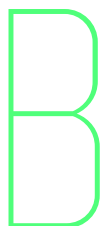
Recomenda-se a consolidação de parâmetros mínimos nacionais de organização e funcionamento, bem como a institucionalização de práticas dialógicas orientadas à qualificação do processo decisório, na linha de experiências já consolidadas, como as previstas na **Resolução nº 315 do TCU**,

que institucionaliza a construção dialogada e participativa das deliberações já nos ciclos de auditoria. Recomenda-se ainda institucionalizar a avaliação de políticas públicas como estratégia permanente de fiscalização, com formação especializada dos Auditores de Controle Externo, observância dos próprios precedentes, dever de motivação das instruções técnicas e das decisões, e monitoramento sistemático das deliberações.

A.5. Rever incentivos e métricas internas dos órgãos de controle, do Judiciário e do Ministério Público

Mudanças estruturantes na governança do controle público exigem alinhamento de incentivos organizacionais voltados mais para a qualidade das ações do que para a quantidade de processos ou sanções aplicadas. As corregedorias internas, como as **Corregedorias Nacionais do CNJ e do CNMP**, são fundamentais para induzir comportamentos alinhados à promoção de boas práticas e à melhoria contínua das políticas públicas, combatendo a lógica do punitivismo excessivo, que pode gerar uma cultura do medo e da paralisia decisória.





RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO PÚBLICA

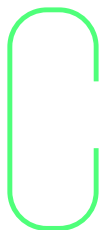
- B.1. Institucionalizar a inovação responsável e a aprendizagem institucional como práticas permanentes da gestão**
- A inovação deve deixar de ser episódica, dependente de iniciativas individuais ou janelas políticas específicas, e passar a integrar os processos permanentes de planejamento, formulação, implementação, monitoramento, avaliação e aperfeiçoamento das políticas públicas. Isso exige qualificar o ambiente decisório, estabelecer governança clara, definir responsabilidades e adotar métodos estruturados de experimentação, como projetos-piloto, contratos públicos para solução inovadora (CPSI) e *sandboxes* regulatórios, com critérios transparentes de monitoramento, avaliação e gestão de riscos.
- B.2. Qualificar o processo decisório por meio de evidências, motivação e transparência**
- Decisões inovadoras devem ser sustentadas por planejamento, diagnósticos claros, teorias de mudança explícitas e uso sistemático de dados, evidências e experiências anteriores. Recomenda-se que a gestão institucionalize referenciais mínimos para a qualificação do processo decisório, contemplando a adequada análise do problema e de seu contexto, a consideração de alternativas, a avaliação de riscos e consequências, a documentação de eventuais obstáculos e dificuldades da gestão e a adequada fundamentação técnica e jurídica. A transparência deve incidir sobre todo o processo decisório, e não apenas sobre a decisão final.

B.3. Institucionalizar mecanismos de apoio e proteção ao processo decisório

A tomada de decisão não deve depender exclusivamente da iniciativa ou da exposição individual dos gestores, mas ser sustentada por arranjos organizacionais capazes de distribuir responsabilidades, conferir respaldo técnico e jurídico e assegurar maior consistência ao processo decisório. Recomenda-se institucionalizar instâncias colegiadas, comitês técnicos, gestão de riscos, registros formais do percurso decisório, definição clara de responsabilidades e desenhos de fluxos de trabalho, além da atuação integrada e sistemática do controle interno e da advocacia pública.

B.4. Qualificar a escolha das lideranças e fortalecer quadros permanentes

A escolha de dirigentes e ocupantes de posições estratégicas deve ser orientada por critérios claros de qualificação, combinados com parâmetros de representatividade e diversidade, inclusive com a incorporação explícita da perspectiva de gênero e raça. Paralelamente, é essencial investir em quadros permanentes, com vínculos estáveis, planos de desenvolvimento, formação continuada e incentivos à retenção de talentos, assegurando curvas de aprendizado, memória institucional e continuidade administrativa entre ciclos de gestão.



RECOMENDAÇÕES PARA O FORTALECIMENTO DAS CAPACIDADES ESTATAIS E DA COOPERAÇÃO FEDERATIVA

C.1.

Implementar uma política nacional de fortalecimento das capacidades estatais

Recomenda-se a implementação de uma política nacional de fortalecimento das capacidades estatais, combinando formação contínua, assistência técnica, redes de aprendizagem e disseminação de boas práticas. Essa política deve priorizar o empoderamento institucional, a autonomia responsável e a construção de confiança, e não apenas o monitoramento, a padronização excessiva ou a transferência de responsabilidades sem apoio adequado.

C.2.

Estruturar redes interfederativas e comunidades de prática

Redes regionais de inovação, consórcios intermunicipais, programas de mentoria técnica e comunidades de prática permitem reduzir desigualdades territoriais, compartilhar soluções e criar ambientes mais seguros para a experimentação. O aprendizado coletivo reduz riscos individuais e amplia a capacidade estatal como ativo sistêmico do Estado brasileiro.

C.3.

Valorizar o controle interno como pilar da segurança jurídica

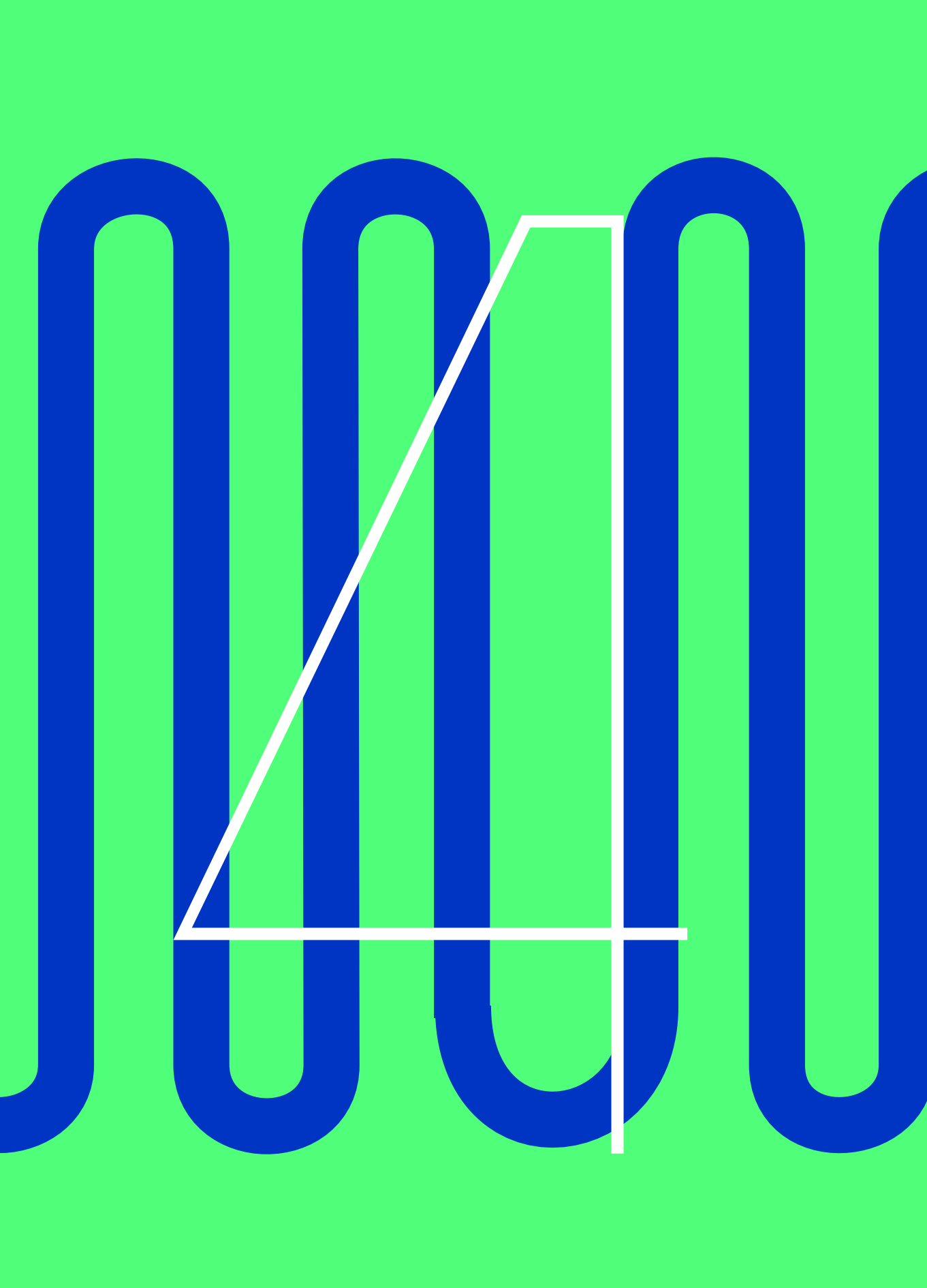
Investir em sua autonomia técnica, capacitação contínua e integração efetiva com a gestão e o controle externo reduz incertezas, melhora a qualidade da documentação decisória e protege o gestor que atua de forma responsável.

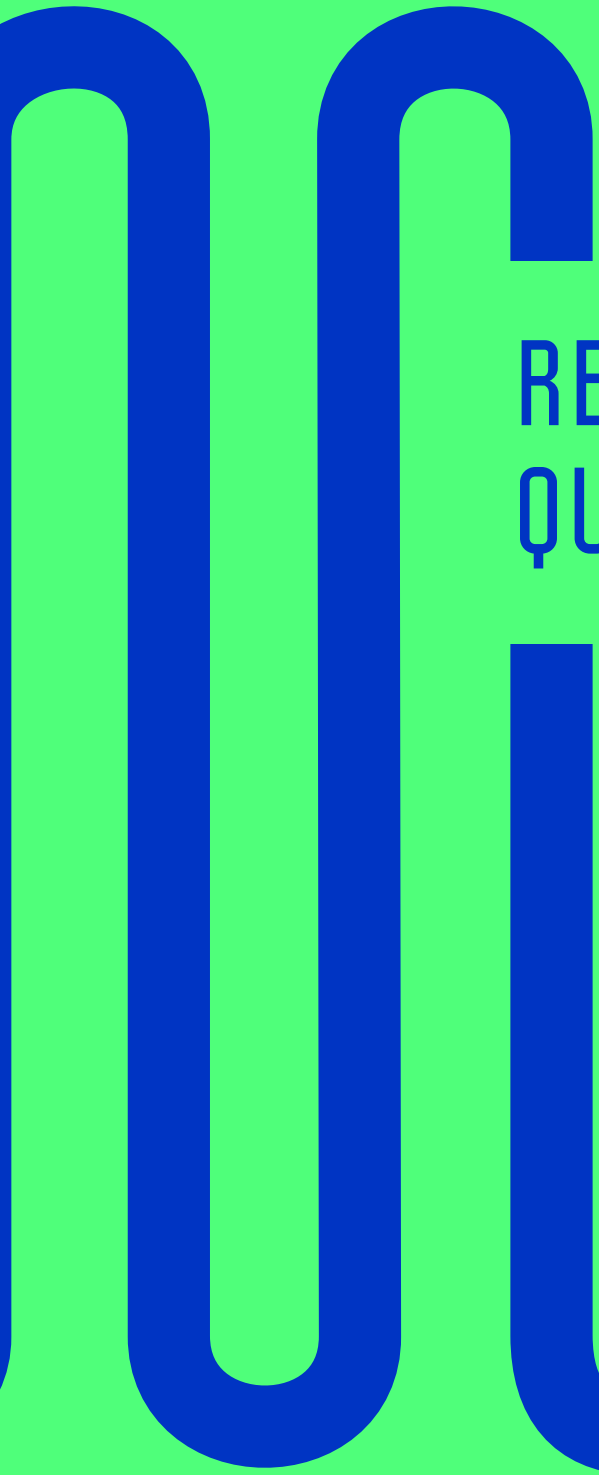
C.4.

**Fortalecer capacidades analíticas
e infraestrutura de produção de conhecimento**

É necessário institucionalizar estruturas, processos e sistemas voltados à produção e integração de diagnósticos, dados, avaliações, evidências e conhecimentos estratégicos, bem como à gestão do conhecimento, ao monitoramento, à avaliação e à preservação da memória institucional, consolidando uma infraestrutura permanente que permita ao Estado aprender com sua própria atuação.







RECOMENDAÇÕES: QUADRO SÍNTESE

RECOMENDAÇÕES PARA OS ÓRGÃOS DE CONTROLE

	Recomendação	Medidas
A.1	Reorientar o controle para a prevenção e o aprendizado institucional	Promover mecanismos de indução de boas práticas e fortalecimento das capacidades administrativas; expandir a atuação concomitante e preventiva, reduzindo o foco exclusivamente retrospectivo; fortalecer auditorias, inspeções e recomendações como instrumentos de prevenção, orientação e qualificação do processo decisório; priorizar auditorias com objetos estruturantes, voltadas ao aperfeiçoamento da gestão e à geração de valor público; ampliar a utilização de avaliações de desempenho, análises de risco e acompanhamento do ciclo das políticas públicas; incorporar a aprendizagem institucional como finalidade permanente da atuação dos órgãos de controle.
A.2	Institucionalizar critérios claros, proporcionais e contextualizados de responsabilização	Estabelecer critérios mais objetivos e previsíveis para a responsabilização de agentes públicos; considerar efetivamente, para fins de responsabilização, o percurso decisório, a motivação, os obstáculos e dificuldades reais e a complexidade do problema enfrentado; vincular a identificação de fragilidades à adoção de medidas de saneamento e fortalecimento das capacidades estatais; induzir o aperfeiçoamento da governança, do apoio técnico e jurídico e dos mecanismos de aprendizagem institucional da gestão.
A.3	Fortalecer mecanismos permanentes de coordenação e convergência interpretativa	Institucionalizar mecanismos permanentes de convergência interpretativa entre os órgãos de controle, por meio de protocolos, orientações conjuntas, planejamento integrado e espaços permanentes de diálogo técnico; harmonizar entendimentos em temas estratégicos, como inovação pública, contratações inovadoras, aplicação da LINDB e atuação em contextos de baixa capacidade estatal; promover maior transparência e previsibilidade dos critérios interpretativos, preservada a autonomia funcional das instituições; fortalecer a atuação coordenadora do CNJ e do CNMP na disseminação de boas práticas, orientações referenciais, mecanismos de coordenação institucional e incentivo à atuação mais preventiva e orientadora; fortalecer e ampliar redes cooperativas entre os Tribunais de Contas, como instrumentos de convergência interpretativa, planejamento integrado, compartilhamento de metodologias e construção conjunta de referenciais técnicos.

Recomendação	Medidas
A.4 Institucionalizar práticas dialógicas e reduzir assimetrias estruturais entre os Tribunais de Contas	Estabelecer parâmetros mínimos nacionais de organização, governança e funcionamento dos Tribunais de Contas; institucionalizar métodos de construção dialogada e participativa das deliberações (determinações e recomendações) nos ciclos de auditoria; aperfeiçoar o planejamento das ações de controle, com critérios técnicos, análise de riscos, custo-benefício e inteligência institucional; consolidar a avaliação de políticas públicas como estratégia permanente de fiscalização, com fortalecimento das capacidades técnicas e metodológicas dos Auditores de Controle Externo; fortalecer a coerência decisória com observância dos próprios precedentes, atuação de agentes legítimos, motivação das instruções técnicas e decisões.
A.5 Rever incentivos e métricas internas dos órgãos de controle, do Judiciário e do Ministério Público	Reorientar os incentivos institucionais do Controle Externo, do Poder Judiciário e do Ministério Público para privilegiar a qualidade e os resultados de sua atuação, reduzindo o foco de indicadores quantitativos de processos e sanções; fortalecer a atuação das Corregedorias Nacionais do CNJ e do CNMP como indutoras de boas práticas, inovação responsável, orientação institucional e melhoria contínua; incentivar a edição de normas e recomendações pelo CNJ e pelo CNMP voltadas ao fortalecimento das capacidades, a atuações preventivas e à qualificação das decisões.

RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO PÚBLICA

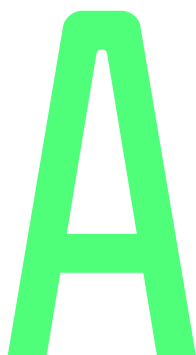
Recomendação	Medidas
B.1 Institucionalizar a inovação responsável e a aprendizagem institucional como práticas permanentes da gestão	Qualificar o ambiente decisório e adotar estratégias institucionais de inovação, com governança, responsabilidades e processos claramente definidos; utilizar métodos estruturados de experimentação, como projetos-piloto, CPSI e sandboxes regulatórios, com monitoramento, avaliação e gestão de riscos; sistematizar e incorporar a aprendizagem institucional aos processos de planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e aperfeiçoamento das políticas públicas; criar condições para que soluções inovadoras sejam concebidas, testadas, avaliadas, aperfeiçoadas e incorporadas à atuação administrativa.
B.2 Qualificar o processo decisório por meio de evidências, motivação e transparência	Definir parâmetros mínimos para qualificar o processo decisório na administração pública; alicerçar as decisões em planejamento, diagnóstico, análise do contexto, evidências, avaliação de riscos e de consequências; fortalecer a motivação dos atos administrativos mediante adequada fundamentação técnica e jurídica e documentação do percurso decisório; assegurar transparência sobre as alternativas consideradas, os critérios adotados e os riscos assumidos durante o processo decisório; fortalecer a atuação preventiva da advocacia pública e do controle interno no assessoramento técnico e jurídico aos gestores; promover decisões mais legítimas, transparentes e seguras, fortalecendo o diálogo com os órgãos de controle e a segurança jurídica.

Recomendação	Medidas
B.3 Implementar uma política nacional de fortalecimento das capacidades estatais	Implementar uma política nacional de fortalecimento das capacidades estatais, com atenção às diferentes realidades federativas; promover formação continuada, assistência técnica e apoio institucional aos entes federativos; estruturar redes de aprendizagem e mecanismos de disseminação de boas práticas; fortalecer a autonomia institucional e a construção de ambientes de confiança para a inovação responsável; priorizar o desenvolvimento de capacidades técnicas, organizacionais e relacionais, especialmente nos municípios de pequeno e médio porte; promover o fortalecimento institucional como estratégia permanente de melhoria da gestão pública.
B.4 Qualificar a escolha das lideranças e fortalecer quadros permanentes	Adotar critérios objetivos de qualificação para a seleção de lideranças e ocupantes de posições estratégicas; promover diversidade e representatividade na composição das lideranças públicas, inclusive com perspectivas de gênero e raça; fortalecer quadros técnicos permanentes, com vínculos estáveis e valorização da experiência institucional; investir em formação continuada, desenvolvimento profissional e retenção de talentos; preservar a memória institucional e assegurar a continuidade administrativa entre ciclos de gestão; reduzir a dependência de vínculos precários, fortalecendo as capacidades estatais e a implementação consistente das políticas públicas.

RECOMENDAÇÕES PARA O FORTALECIMENTO DAS CAPACIDADES ESTATAIS E DA COOPERAÇÃO FEDERATIVA

Recomendação	Medidas
C.1 Implementar uma política nacional de fortalecimento das capacidades estatais	Implementar uma política nacional de fortalecimento das capacidades estatais, com atenção às diferentes realidades federativas; promover formação continuada, assistência técnica e apoio institucional aos entes federativos; estruturar redes de aprendizagem e mecanismos de disseminação de boas práticas; fortalecer a autonomia institucional e a construção de ambientes de confiança para a inovação responsável; priorizar o desenvolvimento de capacidades técnicas, organizacionais e relacionais, especialmente nos municípios de pequeno e médio porte; promover o fortalecimento institucional como estratégia permanente de melhoria da gestão pública.
C.2 Estruturar redes interfederativas e comunidades de prática	Fortalecer redes interfederativas e comunidades de prática como instrumentos permanentes de cooperação federativa; incentivar redes regionais de inovação, consórcios intermunicipais e programas de mentoria técnica; compartilhar conhecimentos, metodologias, experiências e soluções entre os entes federativos; reduzir assimetrias territoriais por meio da cooperação e da aprendizagem colaborativa; promover ambientes mais seguros para a experimentação e a inovação pública; fortalecer as capacidades estatais por meio do aprendizado coletivo e da cooperação institucional.

Recomendação	Medidas
C.5 Valorizar o controle interno como pilar da segurança jurídica	Estruturar técnica e institucionalmente os órgãos de controle interno dos entes, sobretudo aqueles com menores capacidades; consolidar o controle interno como instância permanente de assessoramento técnico, preventivo e orientador da gestão; promover a capacitação contínua e o desenvolvimento de capacidades técnicas dos integrantes de controle interno; integrar o controle interno aos processos de gestão e ao controle externo, preservadas suas competências; qualificar a identificação de riscos, a conformidade normativa e a documentação do processo decisório.
C.4 Fortalecer capacidades analíticas e infraestrutura de produção de conhecimento	Estruturar capacidades analíticas permanentes e integrá-las às estruturas de governança, planejamento e coordenação; institucionalizar processos e sistemas de produção, integração e utilização de diagnósticos, dados, avaliações, evidências e conhecimentos estratégicos; fortalecer a gestão do conhecimento, o monitoramento, a avaliação e a preservação da memória institucional, compartilhando esse conhecimento entre organizações e entes federativos; consolidar uma infraestrutura permanente de produção de conhecimento para fortalecer a inteligência institucional e aprimorar a resposta do Estado a problemas públicos complexos.



As propostas apresentadas não pretendem eliminar os riscos inerentes à ação pública, tampouco afastar os mecanismos de responsabilização próprios do Estado Democrático de Direito. Seu propósito é contribuir para que decisões públicas legitimamente construídas possam ser tomadas com maior qualidade, previsibilidade e segurança jurídica, preservando a responsabilização por condutas dolosas ou marcadas por erro grosseiro, ao mesmo tempo em que se fortalecem as condições institucionais para uma administração pública capaz de enfrentar problemas complexos e produzir resultados consistentes para a sociedade.

Fortalecer a
segurança jurídica
significa fortalecer
as capacidades
institucionais
que permitem
ao Estado decidir
melhor, controlar
melhor e entregar
melhores
resultados
à sociedade.



INOVAÇÃO E SEGURANÇA JURÍDICA

Sumário Executivo



**Movimento
Pessoas à Frente**

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

Diretoria-executiva

JESSIKA MOREIRA

Advocacy e Mobilização

LUCAS PORTO

JÔNATAS VITAL

Comunicação

ANA CÂNDIDA PENA

Conhecimento

EDUARDO ARAUJO COUTO

Desenvolvimento Institucional

LANA BRITO

RENATA OLIVEIRA

Assessoria de imprensa

ANALÍTICA COMUNICAÇÃO

SOBRE O SUMÁRIO EXECUTIVO

Revisão técnica

RAFAEL VIEGAS

THAISSE CRAVEIRO

VERA MONTEIRO

EDUARDO COUTO

Direção de arte

CAROLINA LUSSEER

Projeto gráfico e diagramação

ALBERTO LINS

FALE COM O MOVIMENTO

Email

CONTATO@MOVIMENTOPESSOASAFRENTE.ORG.BR

Site

MOVIMENTOPESSOASAFRENTE.ORG.BR



REALIZAÇÃO

