

# ENCONTRO NACIONAL DE UNIDADES CORRECCIONAIS

“CONTROLE,  
CORREGEDORIA E  
INOVAÇÃO”

CONTROLADORIA-GERAL  
DA UNIÃO



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL

# ENCONTRO NACIONAL DE UNIDADES CORRECCIONAIS

## VLÁDIA POMPEU

Doutoranda e Direito Constitucional

Mestre em Direito e Políticas Públicas

Mestre em Derechos humanos, Interculturalidad y Desarrollo

Procuradora da Fazenda Nacional desde 2006

Diretora da Escola da Advocacia-Geral da União

Mentora em Liderança no Setor Público pela ENAP e AGU

Professora em cursos de graduação e pós-graduação

 @vladiapompeu

CONTROLADORIA-GERAL  
DA UNIÃO



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL



# Como a Administração Pública tem se relacionado com a INOVAÇÃO?



**É possível INOVAR  
nas atividades/áreas de  
de controle?**



# A legislação permite a INOVAÇÃO no PAD/PAR?

# Irregularidades Administrativas praticadas no METAVERSO?

## COMO IREMOS PROCESSAR?

# SETOR PÚBLICO E INOVAÇÃO





# INOVAÇÃO no setor público AINDA É reduzida À TECNOLOGIA

# INOVAÇÃO

**“... incorporam padrões e esquemas novos de atuação, provocando o desarranjo dos esquemas de produção e regulatórios vigentes”**

**“Uma inovação disruptiva ocorre quando for capaz de enfraquecer ou, eventualmente, de substituir indústrias, empresas ou produtos estabelecidos pelo mercado”**

Patricia Baptista e Clara Iglesias Keller em  
“Porque, quando e como regular as novas tecnologias?  
Os desafios pelas inovações disruptivas”

# INOVAÇÃO

Desde a década de 1990, a inovação no setor público está em evidência devido à sua importância para o **desenvolvimento das ações governamentais**, uma vez que, em meio a tantas crises e escassez de recursos para atender às crescentes demandas da sociedade, ela tem sido apontada como **um mecanismo capaz de resolver inúmeros desafios e entraves** que assolam a Administração Pública

(MACHADO; RUPPHENTAL, 2013).



**INOVAÇÃO**  
**no setor público**  
**DEVE ser entendida como qualquer**  
**iniciativa de uso de tecnologias,**  
**metodologias e processos para**  
**melhorar o serviço público brasileiro**

**Supremacia  
do Interesse  
Público**

**X**

**Entrega  
de Valor  
Público**

# SUPREMACIA DO INTERESSE PÚBLICO

*Dessa discussão orientada pela Teoria Geral do Direito e pela Constituição decorrem duas importantes conseqüências.*

*Primeira: **não há uma norma-princípio da supremacia do interesse público sobre o particular no Direito brasileiro.** A Administração não pode exigir um comportamento do particular (ou direcionar a interpretação das regras existentes) com base nesse "princípio". **Aí incluem-se quaisquer atividades administrativas, sobretudo aquelas que impõem restrições ou obrigações aos particulares.** Segundo: a única idéia apta a explicar a relação entre interesses públicos e particulares, ou entre o Estado e o cidadão, é o sugerido postulado da unidade da reciprocidade de interesses, o qual implica uma principal ponderação entre interesses reciprocamente relacionados (interligados) fundamentada na sistematização das normas constitucionais.*

# VALOR PÚBLICO

“produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem **respostas efetivas e úteis** às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos”

Decreto n. 9203, de 2017

# INOVAÇÃO

“... a inovação no setor público pode ser vista sob vários aspectos, desde a geração e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços (Mulgan e Albury, 2003; Birkinshaw, Hamel e Mol, 2008), bem como a implementação de algo novo que tenha passado por melhorias (KOCH; HÁUKNES, 2005; OCDE, 2005) e ainda sob a ótica organizacional ou administrativa, que constitui o foco desse estudo. Esse tipo de inovação, segundo Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p. 828), tem como característica a “geração e implementação de novas práticas, processos, estruturas ou técnicas”, e as mudanças observadas numa organização pública contribuem para o diagnóstico dos avanços no processo de gestão da inovação.

(MACHADO; RUPPHENTAL, 2013).



# INOVAÇÃO X CONTROLE



# CONTROLE

Compreende **processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização**, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

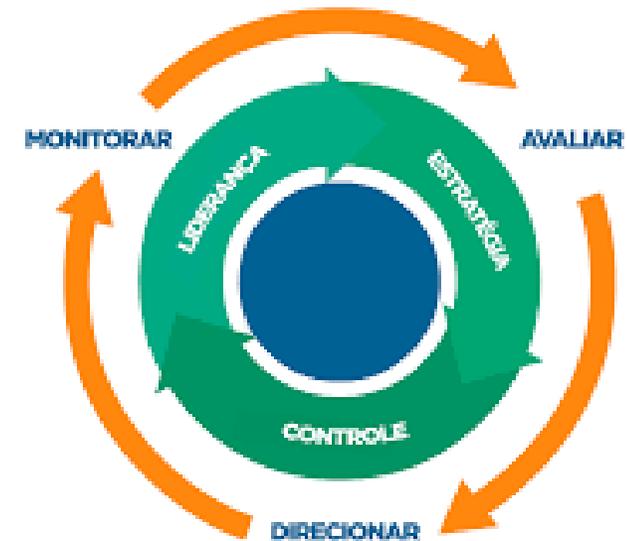
Decreto n. 9203, de 2017

# GOVERNANÇA PÚBLICA

Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para **avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade**

Decreto n. 9203, de 2017

## GOVERNANÇA PÚBLICA



**inovação**

**x**

**princípio  
da  
legalidade**

# LEGALIDADE X INOVAÇÃO

Na publicação *Fostering Innovation in the Public Sector*, a OCDE (2017) explica que **as barreiras que a burocracia pode gerar são mais inerentes ao comportamento das pessoas**, o que se perpetua em um ambiente que pode ser hostil à inovação. **Esses limitadores convergem na aversão ao risco, pois o ambiente organizacional desencoraja ações que envolvam risco e não fornece estímulos para que elas aconteçam.**

# LEGALIDADE X INOVAÇÃO em UNIDADES CORREICIONAIS

Art. 143. A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público **é obrigada a promover a sua apuração imediata**, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa.

Lei n. 8112, de 1990.

# INOVAÇÃO em UNIDADES CORREICIONAIS

Art. 1º Os órgãos do Poder Executivo Federal, pertencentes à Administração Pública direta, as autarquias, as fundações, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, compreendidas na Administração Pública indireta, ainda que se trate de empresa estatal que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, poderão celebrar, nos casos de infração disciplinar de menor potencial ofensivo, **Termo de Ajustamento de Conduta - TAC**, desde que atendidos os requisitos previstos nesta instrução normativa

INSTRUÇÃO NORMATIVA CGU Nº 4, DE 21 DE FEVEREIRO DE 2020

# INOVAÇÃO em UNIDADES CORREICIONAIS

Art. 5º Compete às unidades setoriais do Sistema de Correição: [\(Redação dada pelo Decreto nº 10.768, de 2021\)](#)

- I - propor ao Órgão Central do Sistema **medidas que visem a definição, padronização, sistematização e normatização dos procedimentos operacionais atinentes à atividade de correição;**
- II - participar de atividades que exijam ações conjugadas das unidades integrantes do Sistema de Correição, **com vistas ao aprimoramento do exercício das atividades que lhes são comuns;**
- III - sugerir ao Órgão Central do Sistema procedimentos relativos ao **aprimoramento das atividades relacionadas às sindicâncias e aos processos administrativos disciplinares;**

# CONTROLE

INSTRUMENTO PROPULSOR DE  
INOVAÇÕES

ou

MECANISMO DE ESTAGNAÇÃO  
ORGANIZACIONAL



# DISFUNÇÃO DO CONTROLE

DIREITO ADMINISTRATIVO DO  
MEDO

APAGÃO DAS CANETAS





# Como estimular a INOVAÇÃO nas áreas de CONTROLE



# O “novo líder”

“**A combinação entre liderança e inovação é a base do novo perfil do líder** na era digital, que deve estar pronto para guiar equipes em uma realidade muito mais dinâmica.

Afinal, **não há mais espaço para o gestor tradicional**, que centraliza as [responsabilidades](#) e usa sua autoridade para manter tudo sob controle.

Hoje, o líder é uma figura de influência e inspiração para os colaboradores, que tem o papel de motivar e guiar os times em direção aos objetivos da empresa.”

<https://www.poderdaescuta.com/lideranca-e-inovacao-como-preparar-lideres-digitais/>



Vlória Pompeu

# O “novo líder”

## PRÁTICAS DE NATUREZA HUMANA OU COMPORTAMENTAL

*Integridade*

Competência

Responsabilidade

Motivação

Decreto n. 9203, de 2017

# INTEGRIDADE

Estar alinhado aos valores institucionais.



# COMPETÊNCIA

**Conhecimento (SABER) + Habilidade (SABER FAZER) + Atitude (QUERER FAZER)**

“O principal objetivo do CHA é identificar quais são os gaps existentes dentro do âmbito profissional para traçar um plano de ação e reduzir essas lacunas. Sendo assim, é possível afirmar que esse sistema exerce um papel importante ao permitir a identificação de atributos que necessitam de melhorias, sejam eles técnicos (*hard skills*) ou comportamentais (*soft skills*).”

Scott B. Parry

 Vlória Pompeu

# RESPONSABILIDADE

- Prestação de contas
  - Transparência
  - Responsabilização

# MOTIVAÇÃO

Art. 20. Nas esferas administrativa, controladora e judicial, não se decidirá com base em valores jurídicos abstratos sem que sejam **consideradas as consequências práticas da decisão.**

Parágrafo único. A **motivação demonstrará a necessidade e a adequação da medida imposta** ou da invalidação de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa, inclusive em face das possíveis alternativas.

Decreto n. 4657, de 1947.

# MOTIVAÇÃO

Art. 21. A decisão que, nas esferas administrativa, controladora ou judicial, decretar a invalidação de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa **deverá indicar de modo expreso suas consequências jurídicas e administrativas.**

Parágrafo único. A decisão a que se refere o **caput** deste artigo deverá, **quando for o caso, indicar as condições para que a regularização ocorra de modo proporcional e equânime e sem prejuízo aos interesses gerais**, não se podendo impor aos sujeitos atingidos ônus ou perdas que, em função das peculiaridades do caso, sejam anormais ou excessivos.

# MOTIVAÇÃO

Art. 22. Na interpretação de normas sobre gestão pública, **serão considerados os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas a seu cargo**, sem prejuízo dos direitos dos administrados.

§ 1º Em decisão sobre regularidade de conduta ou validade de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa, serão consideradas as circunstâncias práticas que houverem imposto, limitado ou condicionado a ação do agente.

§ 2º Na aplicação de sanções, serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para a administração pública, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes do agente.

§ 3º As sanções aplicadas ao agente serão levadas em conta na dosimetria das demais sanções de mesma natureza e relativas ao mesmo fato.

Decreto n. 4657, de 1947.

# MOTIVAÇÃO

Art. 24. A revisão, nas esferas administrativa, controladora ou judicial, quanto à validade de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa cuja produção já se houver completado **levará em conta as orientações gerais da época, sendo vedado que, com base em mudança posterior de orientação geral, se declarem inválidas situações plenamente constituídas.**

Parágrafo único. Consideram-se orientações gerais as interpretações e especificações contidas em atos públicos de caráter geral ou em jurisprudência judicial ou administrativa majoritária, e ainda as adotadas por prática administrativa reiterada e de amplo conhecimento público.

Decreto n. 4657, de 1947.

# CONTROLE

INSTRUMENTO PROPULSOR DE  
INOVAÇÕES

ou

MECANISMO DE ESTAGNAÇÃO  
ORGANIZACIONAL

?



# ENCONTRO NACIONAL DE UNIDADES CORRECCIONAIS



Vlária Pompeu



CONTROLADORIA-GERAL  
DA UNIÃO



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL