

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
O custo de governar por intuição	17
O que chamo de governança por intuição.....	18
Por que tecnologia não basta.....	19
Por que controle não basta.....	19
Por que avaliação não basta quando vira ritual.....	20
Por que capacidade pública é o centro	21
O que significa governança em tempo real	21
Para quem este livro foi escrito.....	22
A estrutura do argumento.....	22
O mapa do livro.....	23
A promessa	24

CAPÍTULO 1

A CRISE DA GOVERNANÇA POR INTUIÇÃO	27
1. O excesso de informação não resolveu o problema.....	28
2. O indicador como substituto da pergunta	29
3. Governar por percepção.....	30
4. A pressão como método	31
5. A narrativa de sucesso	32
6. Benchmarking sem aprendizagem	33
7. A ausência de consequência.....	34
8. As cinco formas de governança por intuição.....	35

9.	O custo da intuição.....	36
10.	O que seria governar com evidências.....	37
11.	Informação não é aprendizagem.....	39
	Referências do capítulo.....	39

CAPÍTULO 2

INTEGRIDADE NÃO É RITUAL..... 41

1.	Os quatro pilares que raramente conversam.....	42
2.	O caso INSS e a falsa surpresa institucional.....	44
3.	Controles internos não podem ser opcionais.....	45
4.	Transparência não é o mesmo que integridade.....	46
5.	<i>Big data</i> não resolve integridade sem pergunta pública.....	48
6.	Corrupção, confiança e o paradoxo da exposição.....	49
7.	O que a Lava Jato ensina além da polarização.....	51
8.	A diferença entre controle e aprendizagem.....	51
9.	Do indicador à consequência.....	52
10.	A tentação do grande plano.....	53
11.	O papel da liderança.....	54
12.	Integridade como capacidade pública.....	55
13.	Fechamento.....	56
	Referências do capítulo.....	56

CAPÍTULO 3

CONTROLADORIA PÚBLICA ORIENTADA PARA RESULTADOS: DA CONFORMIDADE À GESTÃO POR EVIDÊNCIA 59

1.	Da contabilidade à controladoria: uma distinção necessária.....	60
2.	As funções da controladoria pública.....	61
3.	O papel da controladoria na administração pública brasileira.....	62
4.	Breve história: da auditoria à governança contemporânea.....	64
5.	Os mecanismos de governança do TCU: liderança, estratégia e controle.....	66
5.1.	O mecanismo de liderança.....	66
5.2.	O mecanismo de estratégia.....	67

5.3.	O mecanismo de controle	69
6.	Marco legal: o arcabouço normativo da controladoria pública.....	71
7.	Ferramentas de controle interno: da teoria à prática digital	73
7.1.	Sistemas estruturantes	73
7.2.	Tecnologias emergentes	74
8.	Casos de sucesso e práticas inovadoras.....	75
8.1.	Prometea (Argentina)	76
8.2.	<i>Blockchain</i> em compras públicas (Chile e Colômbia)	76
8.3.	Inovação governamental no Brasil: GNova e (011).Lab.....	76
9.	Controladoria como capacidade estatal, não como ritual.....	77
	Referências do capítulo.....	79

CAPÍTULO 4

COMPRAS PÚBLICAS, FRAUDE E SINAIS FRACOS.....		83
1.	Compras públicas como desenho de incentivos	84
2.	O limite da auditoria reativa	85
3.	O que são sinais fracos.....	87
4.	<i>Red flags</i> não são sentença.....	89
5.	Análise de classe latente (<i>latent class analysis</i>) e o valor de enxergar grupos ocultos	89
6.	Métodos complementares: redes, machine learning e análise sequencial.....	91
7.	Cartel, colusão e padrões de mercado	93
8.	O risco do registro de preços.....	94
9.	Dados administrativos como memória institucional	95
10.	Benchmarks internacionais: o que outros países aprenderam.....	97
11.	O papel do controle externo, interno e parlamentar	98
12.	De sinais fracos a decisões fortes.....	100
13.	Fechamento: olhar antes da manchete	101
	Referências do capítulo.....	102

CAPÍTULO 5

IA NÃO É ATALHO PARA RIGOR	103
1. O caso que deveria incomodar	104
2. A falsa neutralidade da máquina	105
3. Dados ruins, decisões rápidas	107
4. O marco regulatório global: o que o Brasil pode aprender	108
5. Auditoria, explicabilidade e responsabilidade.....	110
6. A arquitetura importa.....	112
7. IA no setor público brasileiro: entre ambição e maturidade	113
8. Usos permitidos, usos monitorados, usos proibidos	114
9. Agentes de IA e a tentação da autonomia	115
10. Capacidade, trabalho e aprendizagem.....	117
11. A pergunta pública sobre IA.....	119
12. Fechamento: em que governança esse modelo opera?	120
Referências do capítulo.....	121

CAPÍTULO 6

MÉTODOS PARA PARAR DE FINGIR QUE AVALIAMOS.....	123
1. A avaliação como ritual.....	124
2. A pergunta que muda tudo: comparado a quê?.....	126
3. Difference-in-differences: comparar mudanças, não apenas fotografias	127
4. Controle sintético: comparar o país com uma versão plausível dele mesmo	128
5. Percepção, confiança e o risco de medir o conceito errado.....	130
6. O mapa dos métodos: o que cada um responde.....	132
7. SEM e LCA: enxergar relações e padrões que não aparecem na superfície	133
8. Avaliação como desenho, não como autópsia	134
9. O desafio federativo da avaliação no Brasil	135
10. O que o decisor público precisa saber.....	137
11. Avaliar é reduzir a liberdade de se enganar	138
12. Fechamento: governar com evidências começa pela pergunta certa.....	139
Referências do capítulo.....	140

CAPÍTULO 7**PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E *ACCOUNTABILITY*: DO CICLO FORMAL À GESTÃO POR RESULTADOS 141**

1. O ciclo que não fecha: planejamento sem *accountability* 142
2. Arquitetura do planejamento federal: PPA, LDO e LOA 143
3. Princípios orçamentários e a lógica da classificação 146
4. O PPA 2024-2027: modelo lógico e os sete pilares 147
5. Do plano ao resultado: o problema do alinhamento 149
6. Indicadores: da mensuração à decisão 151
 - 6.1. Hierarquia e tipos 151
 - 6.2. Problemas comuns e melhores práticas 153
7. O BSC adaptado ao setor público 155
8. Monitoramento e avaliação no ciclo de gestão 156
9. Marco legal da *accountability* orçamentária 159
10. Da conformidade ao desempenho: transformação necessária 160
- Referências do capítulo 163

CAPÍTULO 8**CAPACIDADE ESTATAL DIGITAL: DA ENTREGA TECNOLÓGICA À CAPACIDADE PÚBLICA..... 165**

1. O fetiche do sistema 166
2. Infraestrutura pública digital não é pacote tecnológico 167
3. Benchmarks internacionais: o que o Brasil pode aprender 168
4. Interoperabilidade é governança, não cabo 171
5. Cibersegurança como questão de governança 173
6. Objetivos digitais: metas antes de tecnologia 177
7. Métricas que mudam gestão 178
8. Compras públicas e dependência tecnológica 179
9. Capacidade local e desigualdade digital 180
10. *Shared data lake* e a promessa de governança em tempo real 182
11. O servidor público digital 183
12. Uma arquitetura de capacidade 184
13. Fechamento: tecnologia como rotina de aprendizagem 186
- Referências do capítulo 187

CAPÍTULO 9**UMA AGENDA PRÁTICA PARA O BRASIL: DA INTENÇÃO À ROTINA DE APRENDIZAGEM..... 189**

1.	Começar pelo problema público.....	190
2.	Mapear dados e riscos antes da entrega	191
3.	Criar indicadores com consequência.....	192
4.	Construir rotinas de decisão	193
5.	A rotina mínima de governança	194
6.	Usar métodos causais quando a decisão justificar.....	195
7.	O papel do legislativo na governança baseada em evidências	196
8.	Aplicar IA com governança e auditoria	197
	O referencial internacional: FSB <i>Sound Practices</i>	198
	Paralelo com a realidade brasileira	199
	O debate global sobre regulação de IA e uma resposta distinta.....	200
	Uma adaptação para o setor público	203
9.	Transformar integridade em sistema de aprendizagem.....	204
10.	O papel dos diferentes atores	205
11.	Os profissionais que fazem a governança acontecer	206
12.	O que não fazer.....	207
13.	O papel das lideranças.....	208
14.	Criar memória institucional.....	209
15.	Uma agenda de curto, médio e longo prazo	210
16.	Fechamento: aprender rápido sem abandonar rigor.....	212
	Referências do capítulo.....	214