

Apresentação

A inovação no setor público não é um evento. É uma capacidade, e como toda capacidade, precisa ser construída, sustentada e institucionalizada para que produza efeitos duradouros. É essa convicção que atravessa esta edição dos **Cadernos Técnicos da CGU – Inovando na Prática** e orienta tanto a escolha da entrevistada que abre este volume quanto o próprio propósito desta publicação.

Os Cadernos nasceram como um desdobramento natural do [Mapa da Inovação da CGU](#), painel interativo que reúne os projetos de inovação em curso na Casa e que, desde seu lançamento, já registra 88 iniciativas inovadoras. Se o Mapa oferece visibilidade ao ecossistema de inovação da CGU, os Cadernos vão além: dão às inovações um registro institucional, transformando experiências práticas em conhecimento compartilhado. Mais do que um veículo de divulgação, esta publicação é um instrumento de construção de ambiência, de criação das condições culturais e organizacionais que tornam a inovação possível de forma intencional e sustentada.

É nesse espírito que o CGULab, Laboratório de Inovação da CGU criado em 2023, reconhece nos Cadernos um aliado estratégico. O Laboratório existe para apoiar servidores que enfrentam desafios complexos e desejam explorar novas abordagens para solucioná-los, atuando em parceria com as unidades da Casa e com atores externos para pensar soluções, aprimorar processos e impulsionar ideias inovadoras. Os artigos que compõem esta edição são, em boa medida, o retrato desse movimento: servidores que identificaram um problema real, construíram uma resposta e agora colocam esse percurso à disposição de toda a organização.

Nesta edição, convidamos Claudia Da Costa Martinelli Wehbe, Diretora do Departamento de Inovação Governamental da Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SEGES/MGI), para uma conversa sobre o estado atual e os desafios estruturais da inovação na Administração Pública Federal. A escolha não é casual. O MGI ocupa posição singular no ecossistema de transformação do Estado: ao reunir competências de gestão e inovação sob o mesmo teto, atua como orientador e difusor de soluções, contribuindo para uma visão integrada da modernização pública que dialoga diretamente com a missão de controle, integridade e fortalecimento institucional que a CGU persegue.

Na entrevista, Claudia Wehbe defende que a inovação pública precisa ser compreendida como capacidade institucional — estruturada, dinâmica e orientada à geração de valor público — e não como acúmulo de projetos ou incorporação tecnológica. Seu argumento é preciso: quando se adota essa perspectiva, o desafio deixa de ser “fazer mais inovação” e passa a ser criar as condições que a tornem possível de forma intencional e sustentada. Governança, incentivos, segurança jurídica, desenvolvimento de competências e ambiência organizacional baseada em segurança psicológica compõem a base desse arranjo. É a partir dessa base que

o Estado pode experimentar, aprender e escalar soluções com consistência — transformando a inovação de prática dispersa em função estruturante do próprio modo de operar do Estado.

Esse enquadramento ressoa de maneira direta com os artigos que compõem esta edição. Os seis trabalhos aqui reunidos não descrevem inovação em sentido abstrato: eles a demonstram em ação, a partir da experiência concreta de servidores da CGU e de seus parceiros institucionais.

O artigo de abertura apresenta o sistema **ALICE — Analisador de Licitações, Contratos e Editais** — e sua trajetória de construção de uma auditoria contínua e preventiva nas compras públicas. Com **37 trilhas** de auditoria automatizadas, cruzamento de **46 bases de dados** governamentais e processamento diário de cerca de **500 licitações**, o ALICE acumulou, entre 2019 e 2023, **mais de R\$ 11,7 bilhões** em licitações que receberam alertas. O artigo demonstra como a relação simbiótica entre ferramenta e auditor é o que viabiliza resultados extraordinários — e antecipa um debate que Claudia Wehbe retoma na entrevista: inovação e controle, quando bem articulados, operam como vetores de um Estado mais capaz e íntegro.

Na sequência, o segundo artigo descreve **três inovações desenvolvidas no âmbito dos alertas do ALICE** para aprimorar a análise de sobrepreço em licitações: uma metodologia estatística para tratamento de outliers, uma ferramenta automatizada de pesquisa de preços e um sistema integrado de alerta. O trabalho é exemplar do tipo de inovação *bottom-up* valorizada pela entrevistada: desenvolvida por auditores regionais, sem expertise prévia em programação, utilizando inteligência artificial como catalisadora para superar uma barreira técnica que poderia ter inviabilizado a iniciativa.

O terceiro artigo apresenta o projeto **ATENA (Ambiente de Desenvolvimento de Trilhas Especializadas e Núcleo Analítico)**, que aprimora a criação e manutenção das trilhas de auditoria a partir da aplicação sistemática de Inteligência Artificial (IA). Com uma base de conhecimento normativo semântico (o *Corpus Juris*), geradores especializados e capacidade analítica própria, o ATENA representa a próxima geração do ecossistema inteligente de auditoria da CGU, endereçando diretamente o desafio da volatilidade normativa que compromete a eficácia dos controles.

Completando esse ecossistema, o quarto artigo descreve a **Liv.IA, estrutura desenvolvida para abstrair a complexidade de integração com múltiplos provedores de IA**. A Liv.IA não é apenas uma solução técnica: é uma infraestrutura de capacidade institucional, que permite a sistemas como ALICE e ATENA incorporar funcionalidades avançadas de IA sem que cada equipe precise reimplementar integrações complexas. A proposta de democratizar o acesso a tecnologias sofisticadas para equipes especializadas em seu domínio ecoa com precisão o argumento da entrevistada sobre remover barreiras para que profissionais se concentrem no que realmente importa: resolver os problemas de suas áreas de atuação.

O quinto artigo narra a trajetória de **normatização do Termo de Ajustamento de Gestão (TAG)** no âmbito da CGU, culminando na Portaria Normativa CGU nº 186/2024. O texto documenta o rigor metodológico, amplo e participativo do TAG, um instrumento consensual e dialógico que aproxima o controle do campo preventivo e de agregação de valor ao gestor. A institucionalização do TAG traduz em norma aquilo que a entrevistada defende como condição para inovar com segurança: previsibilidade, orientação e segurança jurídica.

Fechando o volume, o sexto artigo traça a **evolução da auditoria interna na CGU** — da conformidade à agregação de valor, com foco nas Instruções Normativas SFC nº 03 e 08, de 2017, e no sistema e-CGU. A narrativa percorre a mudança paradigmática que reposicionou a auditoria como parceira estratégica dos gestores, uma transformação que é, ao mesmo tempo, normativa, tecnológica e cultural. Os R\$ 127 bilhões em benefícios financeiros registrados entre 2017 e 2024 representam o resultado mais visível de uma jornada iniciada pela disposição de questionar o próprio papel da função de controle.

Lida em conjunto, esta edição oferece um retrato coerente de uma organização que aprende. Os artigos aqui reunidos são evidências de uma trajetória institucional em curso, marcada pela integração entre inovação, tecnologia e controle como dimensões complementares, e não antagônicas, da gestão pública. A entrevista de abertura com Claudia Wehbe oferece o enquadramento conceitual que ajuda a compreender o significado mais amplo dessa trajetória: o de uma CGU que, ao inovar em seus próprios processos e instrumentos, amplia sua capacidade de gerar valor público e fortalecer o Estado e a democracia brasileira.

Que esta edição inspire novas iniciativas, provoque boas perguntas e contribua para ampliar a cultura de inovação que queremos ver florescer em toda a Casa.

Boa leitura.

Amanda Gomes Cadete Magalhães

Coordenadora-Geral de Dados e Inovação

Tiago Chaves Oliveira

Diretor de Planejamento, Inovação e Sustentabilidade