

# 20 Anos de CGU: Inovação na raiz institucional e no caminho a seguir

**Pedro Cavalcante**

*Doutor em Ciência Política (UnB), Assessor Especial na CGU e Professor do mestrado e doutorado em Administração Pública no IDP e Enap*

A quarta edição dos Cadernos Técnicos da CGU apresenta achados e reflexões de extrema relevância acerca da trajetória e das transformações desse órgão tão importante para o fortalecimento do Estado e da democracia brasileira. Este prefácio almeja explorar, a partir dos estudos dessa edição, como a inovação tem sido parte da essência original da CGU, na medida em que proliferou, mesmo que sem alarde, nas suas atuações e no processo dinâmico de complexificação das suas funções no decorrer das duas décadas de existência. Ademais, o texto traz reflexões de como atualmente a inovação se torna um caminho irreversível na CGU com a formalização de um laboratório para pavimentar a incorporação dessa diretriz na prática cotidiana da organização.

Nesse contexto, o primeiro capítulo - **A construção de uma identidade: vinte anos de CGU**, de Romualdo Anselmo dos Santos apresenta uma minuciosa descrição da evolução institucional do órgão desde a sua criação, em 2003, até os dias de hoje e que o consolidou como uma referência em suas áreas de atuação no Brasil e no Mundo. O texto analisa como a trajetória da Controladoria se iniciou, sobretudo, com foco no controle governamental, culminando na crescente aproximação

com a sociedade em consequência dos programas inovadores implementados. Em seguida, a CGU se fortalece como uma agência anticorrupção com inserção internacional e, mais recentemente, as prioridades se direcionam para a constante preocupação com a qualidade no desempenho de suas funções, cada vez mais diversificadas. Nesse sentido, o autor demonstra quão central foi o papel dos servidores detentores do conhecimento, os *knowledge brokers* internos, nessa transformação do órgão guiando diversas inovações, gerando identidade e estabilidade institucional.

O capítulo **A Ciência da CGU: perfil de profissionais da Controladoria-Geral da União e sua produção acadêmica em vinte anos**, de Franklin Brasil Santos, Marcus Vinicius de Azevedo Braga, Daniel Matos Caldeira e Gabriel Belchior Navarro, analisa a constituição de uma comunidade epistêmica na Controladoria com base em uma vasta e sistemática revisão bibliométrica da produção acadêmica de seus servidores. Esse processo resultou na proliferação da figura do ‘profissional-cientista’ que compatibiliza suas cotidianas com a realização de pesquisa científica acerca das funções da Controladoria-Geral da União, em alinhamento com as modificações da trajetória de competências e atri-

buições da instituição. A promoção da ‘Ciência da CGU’, de acordo com os autores, contribui para oxigenar e qualificar a atuação da burocracia. Contudo, vale destacar que, no decorrer dos vinte anos, a ênfase dos estudos tem sido a busca de soluções para problemas concretos das atividades funcionais, em especial na melhoria de processos ou no desenvolvimento de novas ferramentas, ou seja, em inovações nas competências e tarefas da CGU.

Se é perceptível que a inovação faz parte tanto da trajetória quanto da orientação da comunidade epistêmica do órgão, essa diretriz atualmente se apresenta ainda mais relevante, sobretudo, porque nos últimos anos foram marcados pela fragilização de dimensões centrais da política de controle, integridade e transparência (CIT), a exemplo dos mecanismos de participação cidadã e de acesso à informação, cruciais para o bom funcionamento do Estado. Nessa direção, a criação do CGU Lab<sup>1</sup>, com a finalidade de coordenar, apoiar e fomentar iniciativas de inovação e pesquisa no âmbito da Controladoria-Geral da União, surge como um caminho necessário e promissor para o processo de reconstrução e constante aperfeiçoamento dessa política.

O Laboratório nasce alinhado à tendência internacional<sup>2</sup> de criação de *lócus* nas organizações voltados à cooperação, experimentalismo, criatividade, aprendizado e adaptação nas ações de aperfeiçoamento de processos e serviços públicos.

Assim, o CGU Lab possui duas frentes complementares de atuação: inovação e pesquisa. No que tange à dimensão da inovação, o laboratório atuará nas funções de ‘desenvolvedor’ e de ‘facilitação’<sup>3</sup>. A primeira consiste na criação e incubação de projetos que gerem valor público à sociedade, tais como efetividade, transparência, economicidade etc. O papel de facilitação, por sua vez, envolve o apoio, com base em métodos e ferramentas colaborativas e ágeis, a projetos da CGU novos ou já existentes que necessitem de aperfeiçoamento.

No âmbito da pesquisa, o Lab exercerá a função de ‘Arquiteto’, focado na coordenação de estudos empíricos e aplicados, em parceria com a academia, organizações governamentais e da sociedade civil, para produção de conhecimento acerca de controle e gestão pública. Somam-se ainda os esforços de disseminar as evidências dessas pesquisas e de avanços na utilização de ciência de dados, bem como de fomento ao debate com diferentes atores envolvidos (*stakeholders*) para a qualificação do processo decisório de políticas públicas no Brasil.

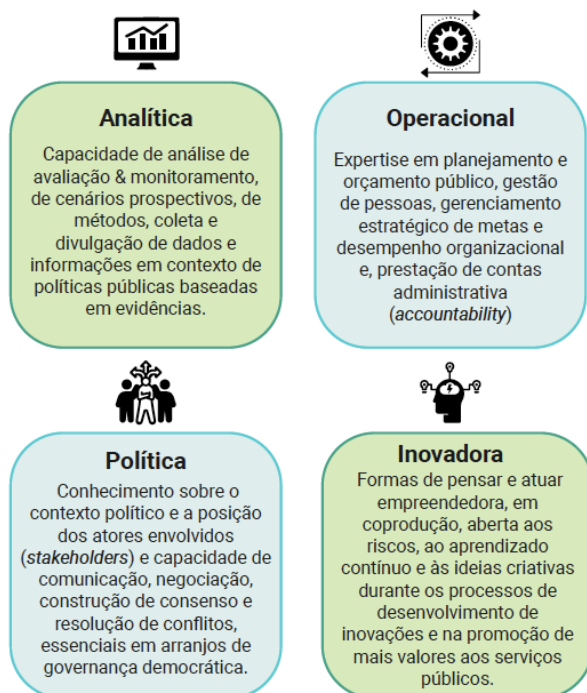
Por fim, esse novo cenário requer dos agentes de mudanças quatro dimensões de competências e habilidades, descritas na figura a seguir e, envolvem a última função do CGU Lab – ‘Educadora’, ou seja, promoção e desenvolvimento dessas capacidades via eventos de aprendizagem.

1. Ver <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-normativa-cgu-n-76-de-18-de-abril-de-2023-478270417>.

2. Cavalcante, P. (2022). Momento de Reconstruir Capacidades. GV Executivo. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/85749>.

3. Sano, H. (2020). Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Cadernos Enap, 69. Brasília: Enap.

FIGURA 1 • COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS AGENTES DE MUDANÇAS



Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de Cavalcante (2022).

As competências e habilidades analíticas e operacionais são cada vez mais necessárias diante da magnitude das estruturas, problemas e responsabilidades do setor público, aliada às rápidas e constantes transformações que têm caracterizado o início do século XXI. Com isso, os servidores podem compreender e refletir criticamente sobre dinâmicas circunstâncias, possibilidades e suas implicações, como também aplicar os instrumentos e ferramentas de gestão e políticas públicas que sejam adequados e eficazes na criação de valor.

A capacidade política, por sua vez, é demandada em processos de construção, compartilhada com atores-chave envolvidos (*stakeholders*), de diagnósticos e diretrizes para as iniciativas, assim como nas etapas de desenho e implementação de soluções ou respostas aos problemas. Essa habilidade é essencial, haja vista que tende a determinar as três condições basilares para o sucesso de uma política pública: coordenação, comprometimento e cooperação.

Em relação às competências de inovação, uma gestão empreendedora requer dos servidores um modelo mental aberto e em contínua aprendizagem para o entendimento efetivo das questões públicas,

respeitando as diferentes visões, abraçando a ambiguidade e a complexidade e buscando o máximo de evidências possíveis, sempre reconhecendo que nossa racionalidade é limitada. As inovações no processo de políticas públicas se concretizam, de fato, a partir da habilidade dos gestores em ajustar as boas ideias e práticas a realidades e condições disponíveis, da proatividade, bem como da predisposição aos riscos e aos processos de tentativa e erro, preferencialmente, repetitivos, rápidos e baratos.

Em síntese, a criação do CGU Lab constitui uma iniciativa de continuidade da inovação com diretriz inerente da instituição, observada nos dois capítulos deste Caderno. Cabe reforçar que medida não significa reduzir a relevância da atuação de fiscalização e auditoria. Ao contrário, o contínuo aperfeiçoamento dessas atividades tradicionais da CGU aliado ao uso apropriado de informações e dados nas avaliações e deliberações, bem como a priorização da inovação como método no desenvolvimento de processos e serviços constituem um caminho para fortalecimento da governança democrática no país.