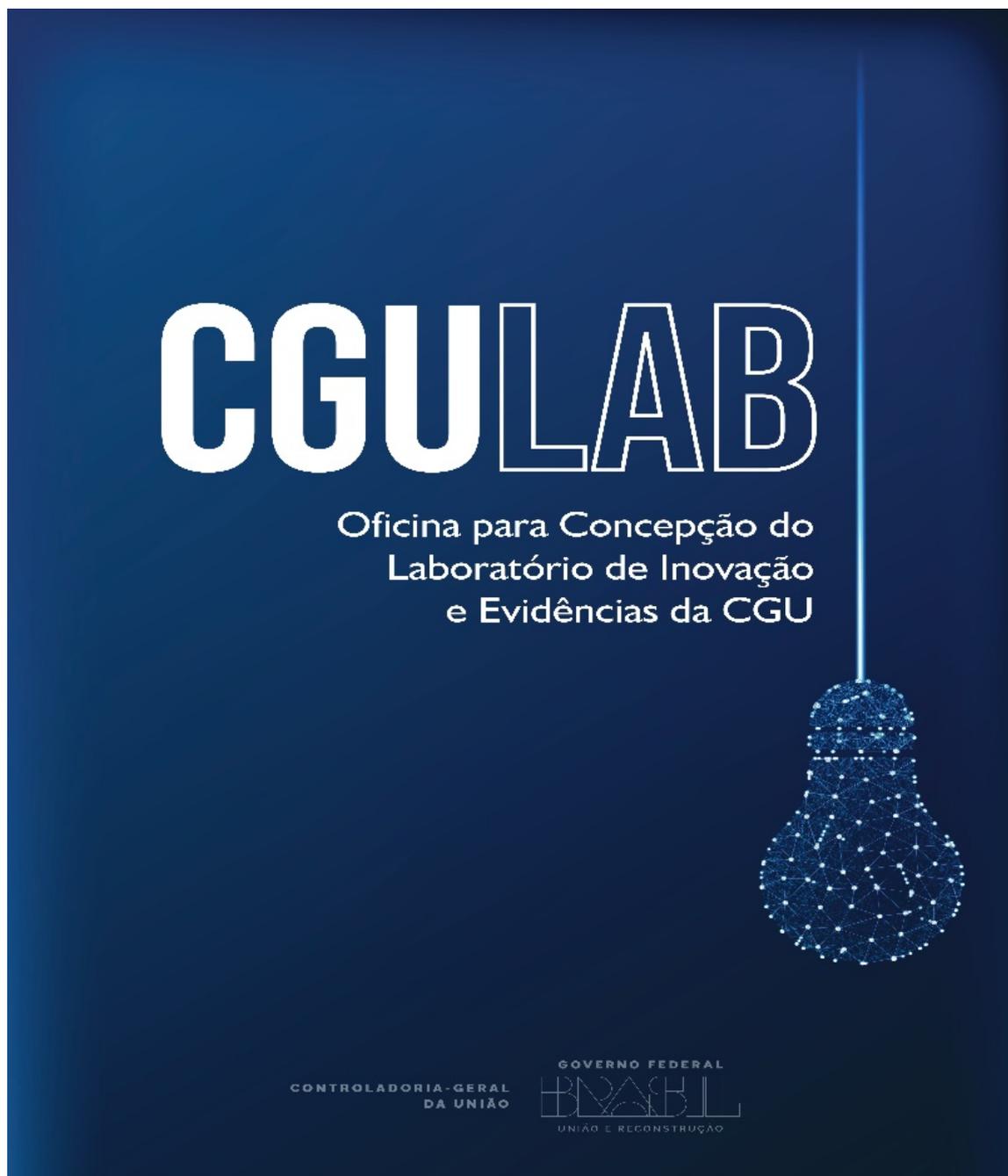


Relatório da Oficina



Brasília, Março de 2023

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
METODOLOGIA.....	4
RESULTADOS DA OFICINA.....	6
PRÓXIMOS PASSOS DO LAB.....	10

ANEXOS

Programação da Oficina

Minuta Portaria

Participantes

INTRODUÇÃO

Este relatório tem como finalidade apresentar os resultados da Oficina para Concepção do Laboratório de Inovação e Evidências da Controladoria-Geral da União (CGU), realizada pela Secretaria-Executiva no dia 23 de março de 2023, que contou com a participação de representantes de todas as unidades do órgão central, de AECIs de ministérios e de superintendências regionais (programação em anexo).

Embora a CGU seja reconhecida por diversos prêmios de inovação, inexistente uma unidade ou equipe exclusiva para liderar estratégias direcionadas ao aperfeiçoamento do desempenho e da qualidade dos processos e serviços na organização. Na prática, a heterogeneidade dos laboratórios é a regra, e não a exceção, uma vez que eles variam em termos de tamanho, abordagens e ferramentas aplicadas, campo em que atuam e tipos/funções que executam. Chama a atenção também o fato de eles não nascerem de decisões de cima para baixo (tipo *top-down*), mas sim de intensos processos de aprendizagem organizacional e difusão de redes¹.

Nesse sentido, o propósito foi iniciar as discussões mais estruturadas dentro da Controladoria sobre como desenvolver e implementar novos processos, serviços ou políticas públicas que gerem resultados mais efetivos para o serviço público.

Após a fala de abertura e de boas-vindas da secretária-executiva Vânia Vieira, duas experiências bem-sucedidas de laboratório de inovação em governo foram apresentadas. Na primeira, a Coordenadora do GNova da Escola Nacional de Administração Pública (Enap)², Marizaura Camões, expôs os avanços e desafios de um dos laboratórios pioneiros do governo federal brasileiro. Em seguida, a Diretora do CoLAB-i (TCU)³, Maria Paula Lins, debateu as transformações e lições aprendidas dessa primeira unidade de inovação na área de controle do país.

A Oficina continuou ao longo do dia com dinâmicas interativas baseadas em um conjunto de métodos colaborativos. Para tanto, as atividades foram direcionadas a:

¹ <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/85749>.

² Ver <https://www.enap.gov.br/pt/servicos/gnova-laboratorio-de-inovacao-em-governo>.

³ Ver <https://portal.tcu.gov.br/colab-i/>.

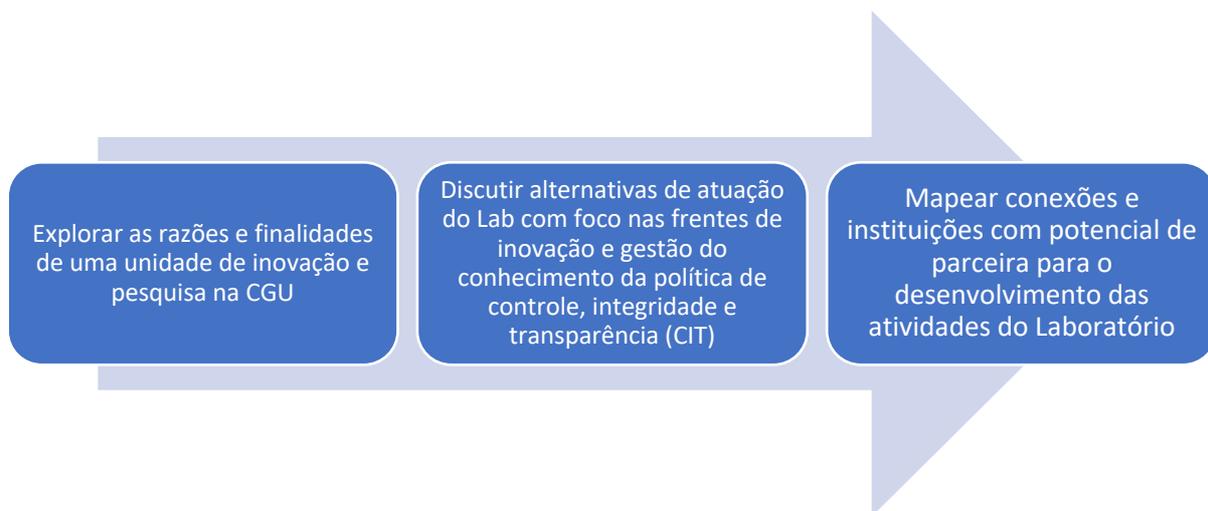


Figura 1. Objetivos da Oficina.

Além da introdução, o presente relatório apresenta brevemente a metodologia da Oficina, seus principais resultados, bem como os próximos passos do projeto.

METODOLOGIA

Com vista a alcançar o objetivo de estruturar o laboratório da CGU e as formas de implementação dos projetos, as dinâmicas da Oficina partiram de seis problemas ou desafios que a instituição enfrenta no que tange à inovação e pesquisa, elencados abaixo:

1. Baixo grau de diálogo entre as unidades do órgão acerca de inovação;
2. Frágil coordenação intraorganizacional nas iniciativas de caráter inovador (exceto o projeto Inova CGU);
3. Ausência de espaço articulado para debates e eventos sobre a política de CIT;
4. Dispersão da produção de evidências e conhecimento sobre o tema no governo federal e Brasil;
5. Inexistência de programa de capacitação específico para a temática;
6. Elevado grau de capacitação individual, porém restrito nível de compartilhamento intraorganizacional de conhecimento.

Com base nesse diagnóstico, os participantes foram divididos em seis grupos que trabalharam nas seguintes questões: Por que e Pra que um Lab?, O Que e Como fazer? e; Com quem?. Após as discussões em grupo, os participantes circulavam nos demais grupos para contribuir no preenchimento dos métodos.

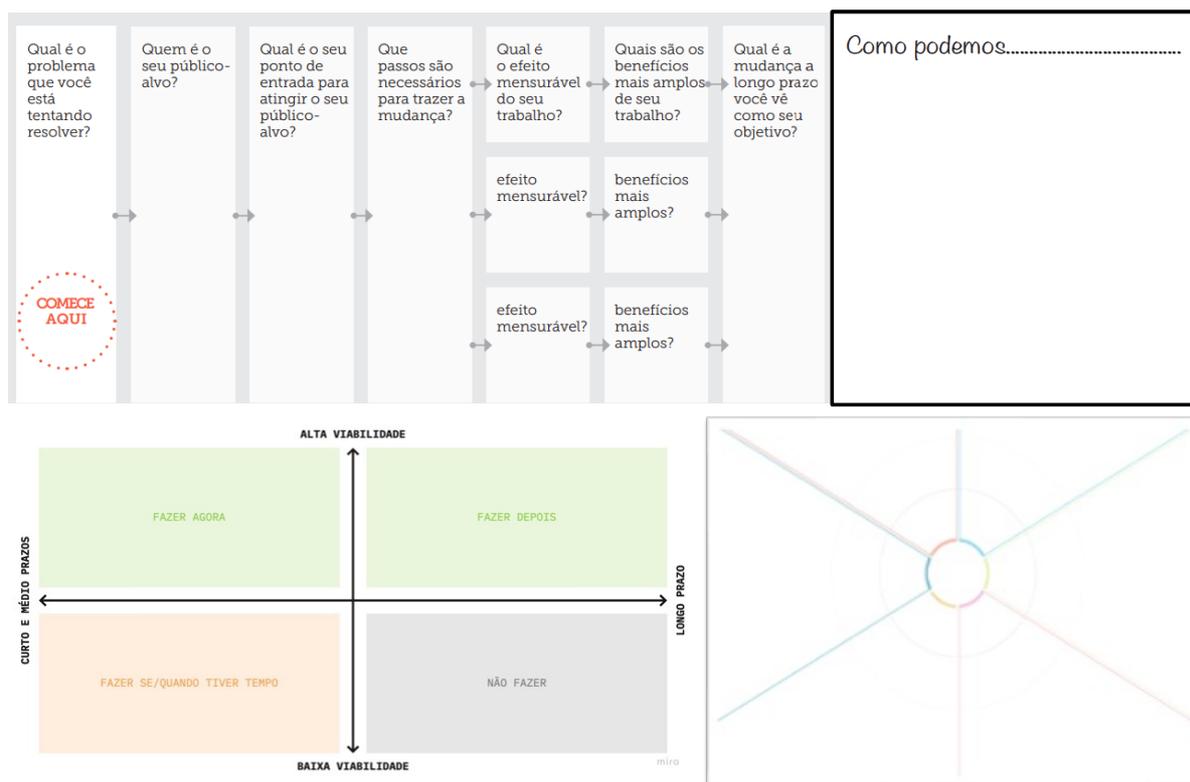


Figura 2. Métodos aplicados na Oficina.

Para responder às primeiras duas questões, foi utilizado o método *Teoria de Mudança*⁴ que, em linhas gerais, ajuda a mapear as etapas necessárias para atingir uma determinada meta, identificando o impacto e os benefícios do seu plano, e a conectar o projeto a um objetivo maior.

Após os debates sobre os problemas e os efeitos e mudanças pretendidas, iniciou-se a etapa de ideação da Oficina com foco nas questões ‘O Que e Como?’. Primeiro, foram criadas perguntas de inovação usando o método *Como Podemos*. Com base nelas, os grupos participaram de rodadas de Brainstorm para co-criar ideias inovadoras que ataquem os desafios. Essa técnica seguiu um conjunto de regras que auxiliam no processo de explorar a criatividade dos indivíduos e equipes⁵. Em seguida, os grupos discutiram internamente e escolheram um conjunto de ideias de soluções e iniciativas utilizando a *Matriz de Prioridades*, que facilita a seleção a partir das dimensões de viabilidade e prazos.

Para responder à questão *Com Quem?*, os grupos trabalharam o método *Mapeamento de Conexões e Parcerias*. Nessa dinâmica, foram elencados um conjunto de atores internos e

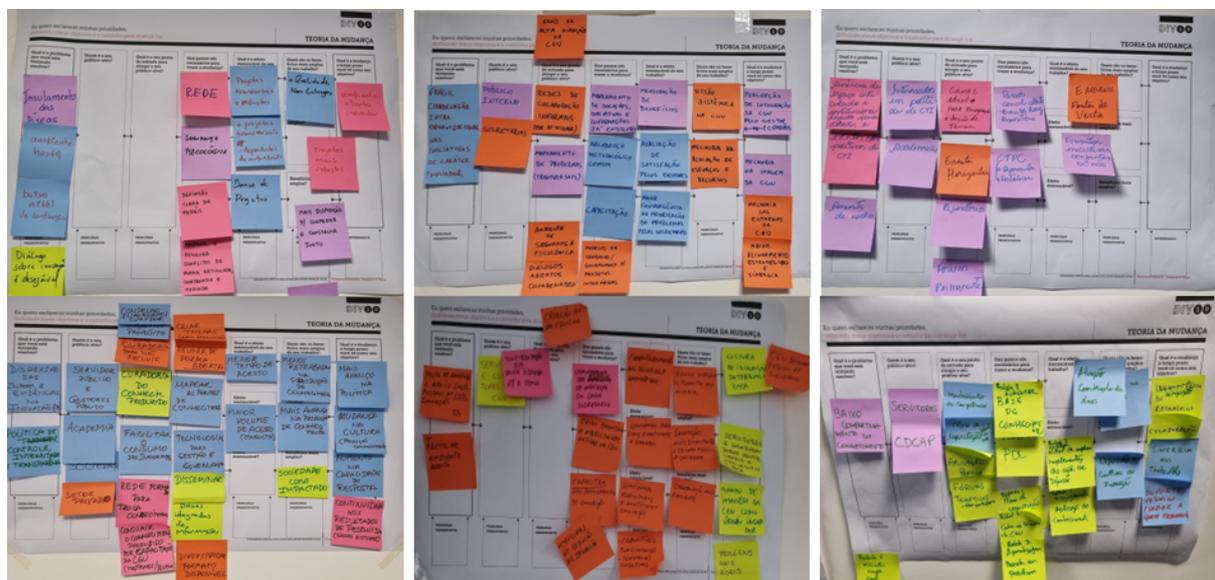
⁴ <https://www.nesta.org.uk/toolkit/theory-change/>.

⁵ <https://www.ideou.com/pages/brainstorming>

externos à CGU que podem contribuir no processo de implementação das ideias formuladas e selecionadas na etapa anterior. Por fim, os participantes votaram em uma enquete sobre o nome para o Laboratório de inovação da organização.

RESULTADOS DA OFICINA

Durante todo o dia, a Oficina mobilizou 45 servidores e colaboradores que participaram ativamente das discussões e dinâmicas. Os métodos foram bem assimilados e os participantes também foram proativos nas contribuições com os demais grupos nas oportunidades de interação. As fotos abaixo trazem os seis templates da *Teoria da Mudança* preenchidos:



Fotos 1. Templates da teoria da mudança preenchidos.

Tanto nas discussões dentro dos grupos quanto nos debates após as apresentações, ficou evidente que os problemas/desafios remetem à percepção de que suas causas envolvem um conjunto de dificuldades e obstáculos que a CGU historicamente enfrenta, tais como isolamento entre as diferentes áreas e secretarias, atuação especializada em nichos, baixo grau de apoio dos dirigentes à inovação, ambiente hostil a mudanças, entre outros.

O quadro 1 visa sintetizar essas visões a partir das questões do diagnóstico apresentado com ênfase nas expectativas de efeitos, benefícios e mudanças após o enfrentamento dos problemas e desafios da CGU no tocante à inovação e gestão do conhecimento:

Problema/Desafio	Efeitos/Benefícios Esperados	Mudanças Desejáveis
Baixo grau de diálogo entre as unidades do órgão acerca de inovação	Projetos mais robustos e transversais; Cooperação; Qualidade nas entregas.	Ambiente aberto inovador.
Frágil coordenação intraorganizacional nas iniciativas de caráter inovador	Convergência na priorização das áreas; Visão sistêmica; melhoria na alocação de esforços e recursos.	Percepção de integração da CGU pelos gestores e cidadãos; melhoria das entregas e da imagem institucional; alinhamento estratégico e sinergia.
Ausência de espaço articulado para debates e eventos sobre a política de CIT	Fóruns permanentes; Eventos horizontais; canais abertos para tomada de decisão.	Fomentar iniciativas conjuntas; emergir pontos de vistas.
Dispersão da produção de evidências e conhecimento sobre o tema no governo federal e Brasil	Menos retrabalho na produção de conhecimento; maior volume de acesso.	Mudança na cultura da política de CIT; aumento de capacidade de resposta.
Inexistência de programa de capacitação específico para a temática	Colaboração mais eficiente; alocação de talentos em desafios; inovações ágeis e impactantes.	Cultura de inovação internalizada; motivação de servidores; ganho de imagem da CGU.
Elevado grau de capacitação individual, porém restrito nível de compartilhamento intraorganizacional de conhecimento	Eficiência nos trabalhos; Difusão da cultura de inovação; atuação coordenada das áreas.	Colaboração e sinergia; suporte técnico (saber a quem recorrer).

Quadro 1. Resultado do template teoria da mudança.

No período da tarde, foi iniciada a fase de ideação, isto é, quando o resultado da imersão no problema faz sentido, o momento de gerar várias ideias e identificar oportunidades de inovar. Os grupos elaboraram perguntas direcionadas a responder ‘O Que e Como inovar?’ em cada um dos seus desafios. Em seguida, participaram de etapas de co-produção com o método *Brainstorm*, criando um vasto número de ideias e propostas, que depois foram encaixadas pelos grupos responsáveis na matriz de prioridades. Em um esforço de síntese, a figura 3 agrega os principais resultados dos seis grupos:

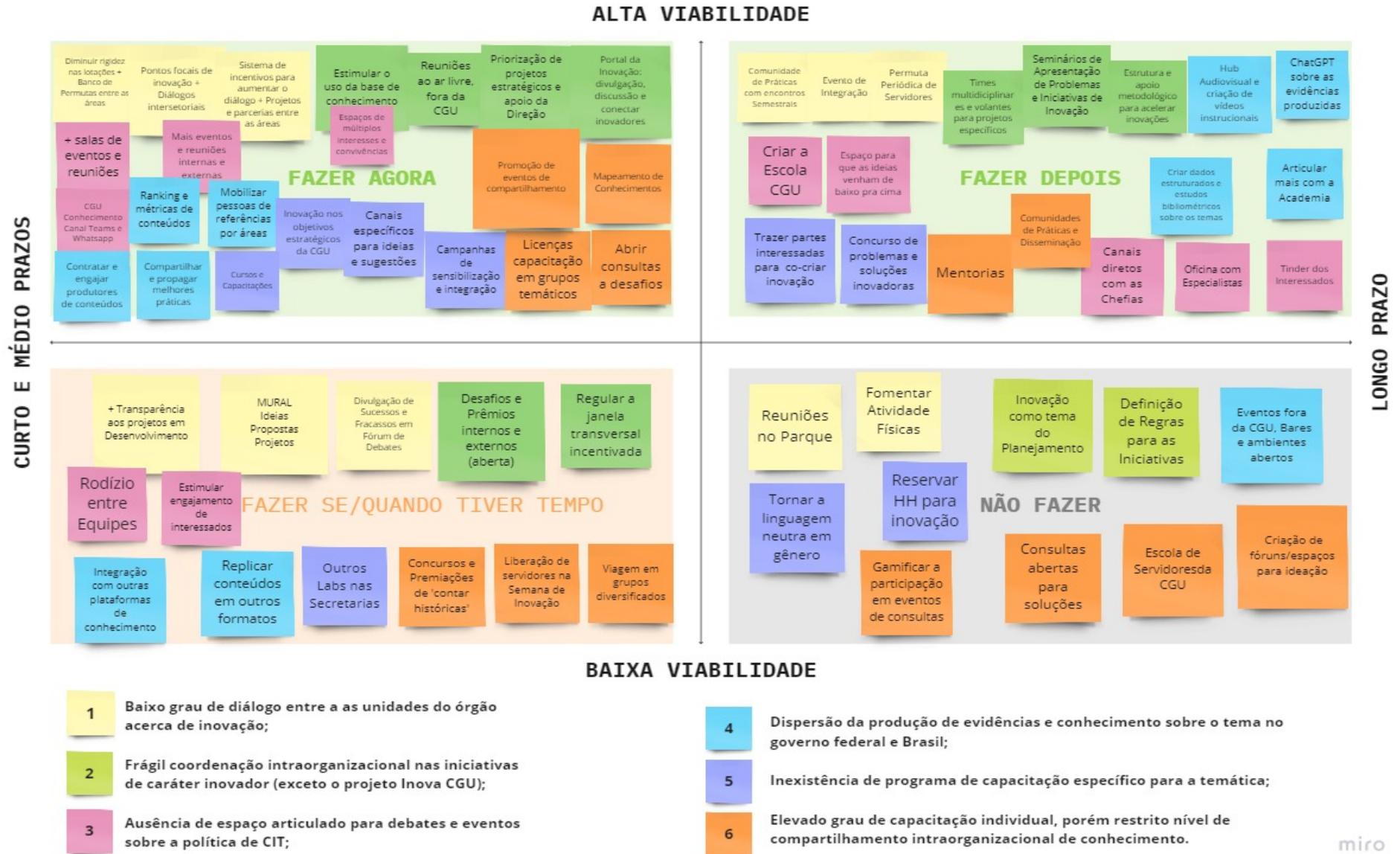


Figura 3. Resultado da etapa de ideação.

Como inovação e pesquisa são processos colaborativos que requerem um esforço contínuo de cooperação e parcerias, após a ideação, os grupos se dedicaram a mapear as possíveis conexões que podem contribuir com a implementação das iniciativas do laboratório. Nesse sentido, o método foi explorado pelos participantes, o que resultou na nuvem de palavra (figura 4) que apresenta as organizações e instituições de acordo com frequência de menções na dinâmica.



Figura 4. Nuvem de palavras proveniente do Mapeamento de Conexões e Parcerias.

Cabe destacar dois conjuntos de atores que foram mais frequentes. O primeiro, de âmbito interno, da Controladoria inclui os servidores, a alta direção e as unidades que estão mais envolvidas com as temáticas da oficina, as Diretorias de Tecnologia e Informação (DTI),

de Inteligência de Estratégia (DIE) e de Gestão Corporativa (DGC). Quanto aos externos, os laboratórios da Enap e TCU, entidades da sociedade civil engajadas com inovação e a política de CIT, assim como organizações ligadas à academia foram recorrentemente citadas pelos grupos.

Antes do encerramento, os quinze nomes para o laboratório propostos pelos participantes foram à votação via plataforma Menti.com e o resultado indicou seis nomes que serão objeto de uma enquete na intranet da CGU para escolha definitiva do nome. São eles: i) CGU Lab; ii) CGU Inova; iii) CGU-IN; iv) Cria CGU (Criação, Inovação e Análise); v) Bora Inovar e; vi) ControLab.

PRÓXIMOS PASSOS

A realização da Oficina propiciou um entendimento bastante aprofundado dos desafios e oportunidades para o fomento da cultura e de capacidades de inovação na CGU, bem como gerou um amplo conjunto de ideias e diretrizes a ser observadas para o alcance desse objetivo. Em suma, o evento consistiu em um ponto fundamental para o processo de construção colaborativa de todas as áreas da Controladoria. Com efeito, é possível agregar as expectativas de mudanças e as ideias criadas na Oficina em quatro frentes complementares de atuação do Lab, retratada na figura abaixo:

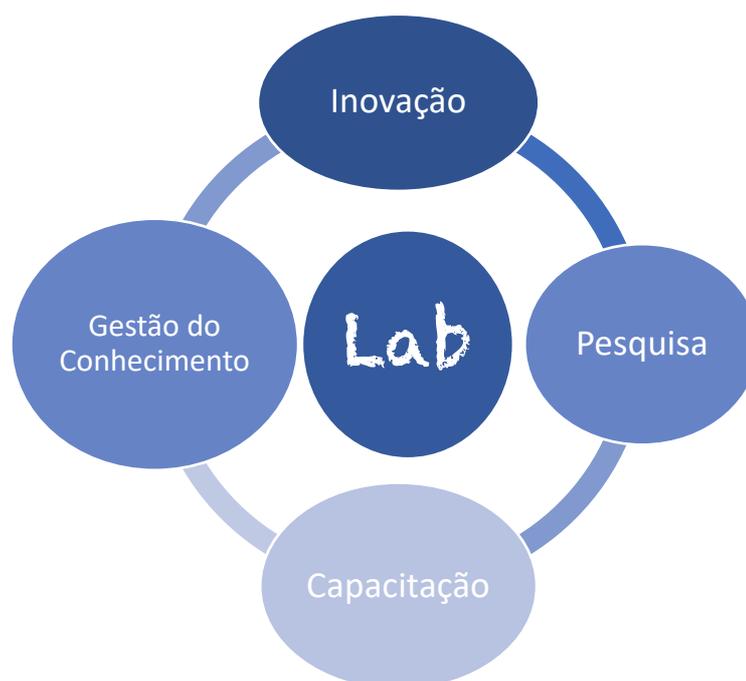


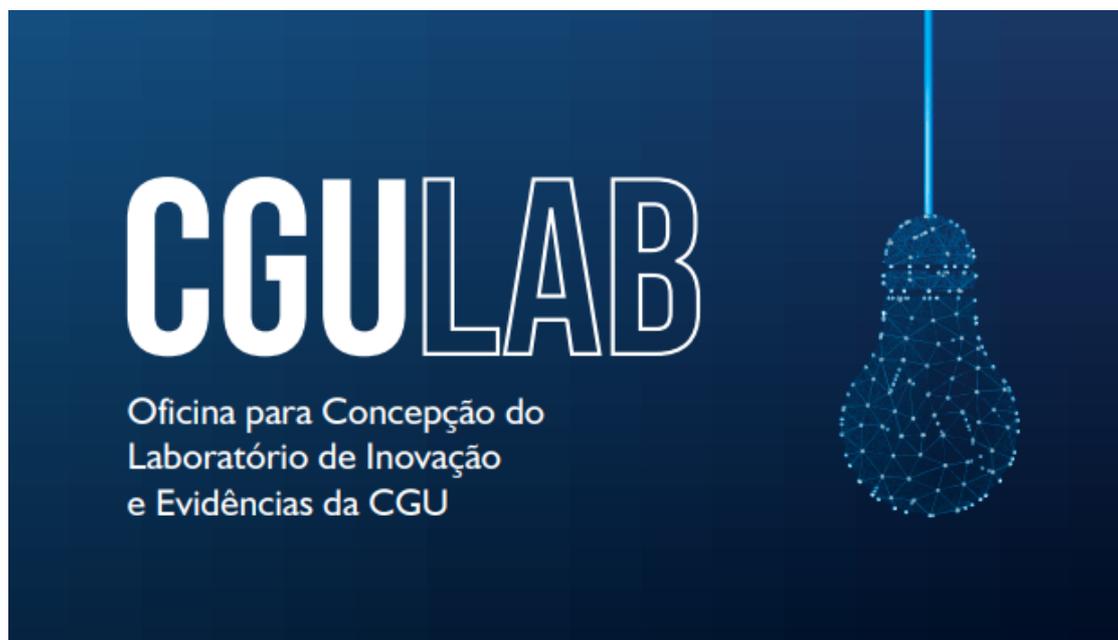
Figura 5. Frentes de atuação do Lab.

Além disso, os resultados da Oficina também sinalizam para um formato de laboratório de inovação que aglomera não apenas uma função, mas sim uma mescla que congrega papéis de facilitador, educador e arquiteto. Trata-se de um enorme desafio que a implementação do laboratório da CGU terá pela frente. Nesse caminho, este relatório finaliza com o ordenamento dos próximos passos, exposto no quadro 2:

Etapa	Responsável	Prazo
Sistematização dos Resultados da Oficina	Assessoria SE	3/abril/23
Definição do Nome do Lab	Enquete ASCOM	5/abril/23
Portaria do Lab	SE e Conjur	10/abril/23
Lançamento do Lab	GM e SE	12/abril/23
Início das Atividades	SE e Colaboradores	13/abril/23
Planejamento das atividades do Segundo Semestre	Assessoria SE	15/maio/23
Desenvolvimento dos Projetos Prioritários	SE e Colaboradores	30/junho/2023
Lançamento do Hot Site	SE e Ascom	30/junho/2023

Quadro 2. Próximas etapas do Lab.

Anexo A – Programação da Oficina



8H	Credenciamento
9H ÀS 9H30	Café da manhã
9H30 ÀS 10H	Abertura e Experiências de Labs (Enap e TCU)
10H ÀS 12H30	Dinâmica Interativa
12H30 ÀS 14H	Intervalo para o almoço
14H	Dinâmica Interativa
16H ÀS 16H30	Café da tarde
16H30 ÀS 18H	Apresentações finais

Anexo A – Minuta de Portaria de Criação

PORTARIA NORMATIVA CGU Nº XX, DE [DIA] DE [MÊS] DE 2023

Institui o Laboratório– Nome do Laboratório
no âmbito da Controladoria-Geral da União.

A SECRETÁRIA-EXECUTIVA DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos II, III e IV do art. 35 do Decreto nº 11.330, de 1º de janeiro de 2023, e tendo em vista o que consta no processo SEI nº XXXXXX, resolve:

Art. 1º Fica instituído o Laboratório– Nome do Laboratório, com a finalidade de coordenar, apoiar e fomentar iniciativas de inovação e pesquisa no âmbito da Controladoria-Geral da União.

Art. 2º São diretrizes para a atuação do Laboratório:

- I - estímulo à experimentação, prototipagem e tentativa-erro, por meio da utilização de abordagens criativas em inovação governamental;
- II - priorização do uso de metodologias ativas, baseadas em colaboração, empatia, adaptação e aprendizagem;
- III - fomento a iniciativas de inovação focadas no usuário e em políticas públicas baseadas em evidências;
- IV - incentivo às iniciativas de inovação aberta com a coordenação das unidades organizacionais;
- V - estímulo à produção e à disseminação de conhecimento acerca da política de Controle, Integridade e Transparência – CIT; e
- VI - promoção de estratégias de fortalecimento da capacidade de inovação na Controladoria-Geral da União.

Art. 3º Compete ao Laboratório:

- I - apoiar as iniciativas de inovação na Controladoria-Geral da União, promovendo o diálogo entre as unidades organizacionais;
- II - coordenar ações de produção e disseminação de conhecimento sobre a política de CIT;
- III - dar suporte à formulação e ao aprimoramento de serviços da política de CIT, por meio da aplicação de métodos colaborativos;
- IV - prospectar oportunidades e desafios geradores de iniciativas de inovação no âmbito da Controladoria-Geral da União; e
- V - propor programa de capacitação sobre inovação em política de CIT e gestão pública em conjunto com a Diretoria de Gestão Corporativa – DGC.

§ 1º O Laboratório será coordenado pela Secretaria-Executiva e suas atividades serão desempenhadas em colaboração com os servidores e as demais unidades organizacionais da Controladoria-Geral da União.

§ 2º A Secretaria-Executiva poderá pactuar cooperação técnica com outros órgãos ou entidades, públicos ou privados, para viabilizar o exercício das competências de que trata o caput.

Art. 4º Esta Portaria Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

VÂNIA LÚCIA RIBEIRO VIEIRA
Secretária-Executiva da Controladoria-Geral da União

Anexo B – Participantes

Organizadores:

Vânia Lúcia Ribeiro Vieira - Secretária-executiva

Pedro Luiz Costa Cavalcante – Assessor Especial (SE – CGU)

Daniel Mol Marcolino – Assessor (SE – CGU)

Fábio Félix Cunha da Silva (Chefe de Gabinete e Facilitador Visual)

Karen Daniele de Araujo Pimentel – Auditora Federal de Finanças e Controle (SE – CGU)

Carla Santana Aires da Rocha (DGC – CGU)

Palestrantes Convidadas:

Maria Paula Stellita – Colab-i/TCU

Marizaura Reis Camões – Gnova/Enap

Participantes:

Nome	Cargo
Anjuli Tostes Faria Osterne	Assessora no Gabinete do Ministro
Davi Edson da Costa	Auditor Federal de Finanças e Controle
Deborah Tiemi Mizoguchi	Assessora do Gabinete da DGC
Edward Lúcio Vieira Borba	Auditor Federal de Finanças e Controle
Érika Lemância Santos Lôbo	Diretora de Gestão Corporativa
Fabiano Andrade Lima	Assessor na Secretaira-Executiva
Flávia Amaral Silva de Sousa	Coordenação-Geral de Gestão Estratégica
Iage Zedron Miola	Assessor Especial no Gabinete do Ministro
Jeft Medeiros de Souza	Coordenação-Geral de Infraestrutura Tecnológica
Josi Brandao Silva	Auditora Federal de Finanças e Controle
Leonardo Jorge Sales	Coordenação-Geral de Soluções para Acesso à Informação
Márcio Cunha Filho	Chefe de Gabinete da SNAI

Marcus Vinicius de Azevedo Braga	Chefe da Assessoria Especial de Controle Interno do Ministério da Educação
Maura Paraiso Wanderley	Controladoria-Geral da União no Pernambuco
Mônica Bulhões e Silva	Assistente na Assessoria para Assuntos Internacionais
Otávio Moreira de Castro Neves	Diretor de Governo Aberto e Transparência
Pepe Tonin	Diretor de Estudos e Desenvolvimento da Integridade Pública
Renata Alves de Figueiredo	Diretora de Programas de Integridade e Prevenção a Conflitos de Interesse
Rodrigo Gimenez Ribeiro	Auditor Federal de Finanças e Controle
Rodrigo Márcio Medeiros Paiva	Controladoria-Geral da União na Paraíba
Ronaldo Alves Nogueira	Chefe da Assessoria Especial de Controle Interno do Ministério da Justiça e Segurança Pública
Temistocles Murilo de Oliveira	Auditor Federal de Finanças e Controle
Tiago Chaves	Coordenação-Geral de Prospecção e Inovação
Valdirene Paes de Medeiros	Auditora Federal de Finanças e Controle
Vital Cruvinel Ferreira	Auditor Federal de Finanças e Controle
Eduardo Soares de Paiva	Controladoria-Geral da União no Rio de Janeiro
Gustavo Gomes Teixeira	Corregedoria-Geral da União
Bruno Affonso	Assessor na Secretairia-Executiva
Gutemberg Assunção Vieira	Coordenador-Geral de Inteligência de Dados da DIE
Rodrigo Lofrano	Coordenador-Geral de Avaliação de Serviços Públicos na OGU
Daniel Espínola	Assessoria Especial de Controle Interno do Ministério do Planejamento e Orçamento
Lucas Freire	Diretor de Pesquisa e Informações Estratégicas
Henrique Rocha	Diretor de Tecnologia da Informação
Eliane Viegas Motta	Diretora de Auditoria de Previdências e Benefícios
Thaisis Barboza	Assessora na Assessoria Especial de Comunicação Social da



Fotos 2. Palestrantes e Facilitador Visual.



Fotos 3. Dinâmicas em Grupo.

