

O QUE É INOVAÇÃO PARA A AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL?

Tiago Chaves Oliveira

Resumo

Este artigo discute a conceituação e os requisitos necessários para a inovação nas instituições públicas. Esse debate foi um dos pontos discutidos no Fórum Permanente de Auditoria Interna, edição 2023, realizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O texto destaca a evolução da conceituação de inovação, o papel das unidades de auditoria interna no processo de inovação das organizações e registra parte da experiência da Controladoria-Geral da União (CGU) na gestão de suas inovações. O artigo também aborda a importância da colaboração entre conhecimentos de negócios e de tecnologia, bem como o papel do patrocínio institucional, na promoção da inovação e da eficiência nas organizações, principalmente nas unidades de auditoria interna governamentais.

Palavras-chave

Inovação; Inteligência Artificial; Auditoria Interna; Valor Público.

1. Introdução

A inovação é motor propulsor fundamental para o desenvolvimento econômico e a adaptação às complexidades do cenário contemporâneo. Ao longo das décadas, a concepção de inovação passou por transformação notável, evoluindo de uma visão isolada de esforços individuais para uma compreensão mais ampla e estratégica. Hoje, a inovação não é mais vista como um resultado específico de ações individuais, mas como processo multifacetado e interdisciplinar que pode ocorrer tanto por meio de mudanças incrementais quanto de transformações radicais.

No contexto do setor público, a definição de inovação é igualmente dinâmica, envolvendo a introdução de novos elementos nos serviços públicos, abrangendo novos conhecimentos, reorganização e habilidades de gestão. No entanto, é crucial reco-

neher que, no setor público, as inovações frequentemente representam uma estratégia para lidar com as falhas governamentais.

Este artigo explora os conceitos contemporâneos de inovação, destacando sua importância no contexto da Administração Pública e, mais especificamente, na auditoria interna governamental. Discutiremos o processo de inovação, a colaboração entre conhecimentos de negócios e tecnológicos, o papel vital dos “purple people” e a relevância da institucionalização e do patrocínio na promoção da inovação. À medida que avançamos em direção a um futuro cada vez mais interconectado e orientado pela tecnologia, compreender e abraçar a inovação torna-se essencial para garantir que o setor público continue a evoluir e a atender às crescentes demandas da sociedade.

Além dessa introdução, o artigo conta com uma seção que debate a conceituação de inovação. Na sequência, debate-se o processo de inovação e seus requisitos e, por fim, conclui-se.

2. Conceito de Inovação

A ideia de inovação passou por mudanças significativas ao longo do tempo. Inicialmente definida por Schumpeter (1934), a inovação estava ligada ao crescimento econômico e envolvia a criação de novas combinações de recursos produtivos. Schumpeter identificou cinco formas específicas de inovação: a introdução de novos produtos; os novos métodos de produção; a exploração de novos mercados; a obtenção de novas fontes de abastecimento; e a adoção de novas formas de organização empresarial.

No decorrer das últimas quatro décadas, o entendimento desse conceito mudou substancialmente. Durante a década de 1950, a inovação era vista como resultado discreto de esforços individuais de pesquisadores isolados. Hoje, compreendemos que a inovação não se restringe a ações específicas e isoladas (HIDALGO; ALBORS, 2008).

2.1 Diversas Perspectivas de Inovação

No âmbito da Administração Pública, diversas perspectivas ampliam nossa compreensão da inovação. De acordo com o livro da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) “Inovação no setor público: teoria, tendências e casos de sucesso no Brasil”, inovar pode ser visto como a implementação de mudanças, sejam elas pequenas ou profundas, nas organizações (CUNHA; SEVERO, 2017). Nesse contexto, qualquer modificação nas organizações pode ser considerada inovação.

Outra perspectiva aplicável à inovação na Administração Pública envolve a introdução de novos elementos em serviços públicos, como novos conhecimentos, reorganização ou habilidades de gestão (OSBORNE; BROWN, 2010). No entanto, é importante notar que nem sempre a inovação é vista de maneira positiva, especialmente no ambiente público. Algumas visões a consideram uma estratégia para abordar as falhas do governo, embora sob a ótica de que a intervenção estatal pode criar mais problemas do que soluções. Essa perspectiva, no entanto, é limitada e não reconhece completamente o papel abrangente do Estado no fenômeno da inovação, que vai além da identificação de falhas específicas tanto internas (dentro do governo) quanto externas (no mercado) (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Por outro lado, a Comissão Europeia e a Norma ISO 56.0002, que trata do processo de gestão da inovação nas instituições, apresentam a definição abrangente da inovação. Segundo essa perspectiva, inovação é o processo de geração e implementação de novas ideias para criar valor para a sociedade (COMISSÃO EUROPEIA, 2013; ISO, 2019). É interessante notar que, nessa definição, a geração de valor é o foco central das inovações e está alinhada às estratégias das instituições. Os planejamentos estratégicos e os projetos são estruturados para gerar valor e atingir os objetivos institucionais (PMI, 2021).

2.2 Valor Público e Auditoria Interna

A perspectiva de valor também se estende ao setor público, indo além da visão econômica tradicional e abraçando o conceito de valor público. De acordo com Benington (2011), o valor público envolve duas dimensões essenciais: aquilo que é valorizado pelo público, refletindo as avaliações indi

viduais dos cidadãos, e o que agrega valor à sociedade como um todo.

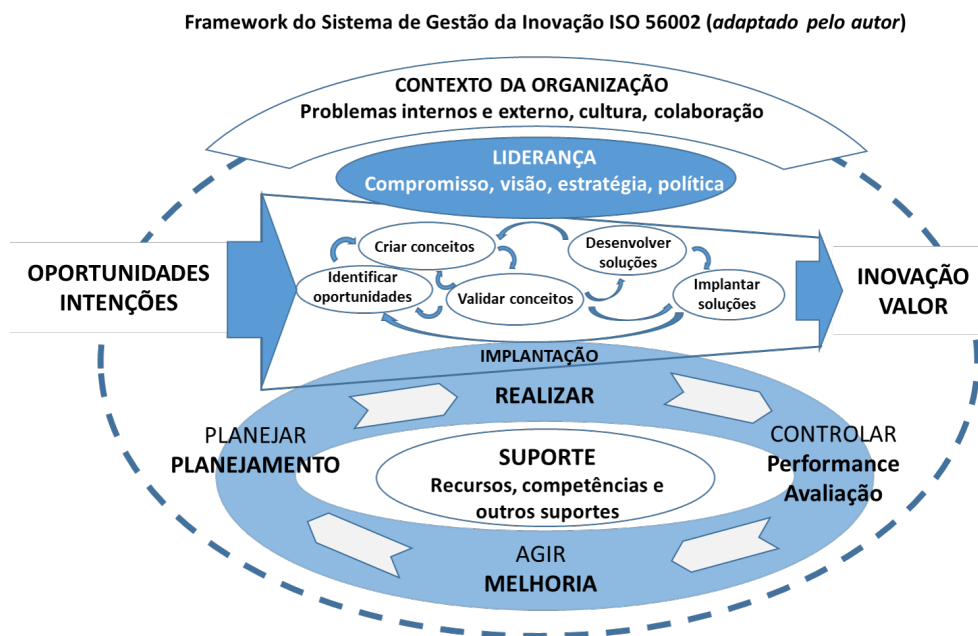
A auditoria interna governamental desempenha papel fundamental na ampliação e proteção do valor organizacional das instituições públicas (CGU, 2017). No entanto, no contexto da auditoria interna, a inovação ganha complexidade adicional. Essas unidades não apenas fomentam a inovação dentro das organizações, gerando valor, mas também têm o dever de avaliar as possibilidades de inovação em seu próprio processo. A essência da inovação na auditoria interna envolve a revisão contínua do conceito de auditoria e da abordagem à auditoria (MA, 2021). Portanto, além de fomentar a inovação dentro das instituições, as auditorias internas também precisam

olhar para o próprio processo para a introdução de inovações.

3. O Processo de Inovação e seus Requisitos

Segundo o processo de inovação estabelecido pela ISO 56.002, as inovações acontecem em paralelo à execução dos processos de trabalho ordinários (ISO, 2019). Ou seja, em geral, as inovações acontecem sem a interrupção da execução dos processos ordinários. A diferença do esforço de inovação para as unidades de auditoria interna é que, diferentemente das unidades gestoras, as unidades de auditoria não podem contar com um conselheiro confiável para lhes indicar oportunidades de melhoria, papel este exercido pelas unidades de auditoria interna dentro das organizações.

Figura 1 - Processo de inovação segundo da ISO 56002:2020



Fonte: elaborado pelo autor com base na ISO 56002:2020

Conforme a Norma, a organização opera em contexto específico, influenciada por questões internas e externas, sua cultura e colaboração. Ela gera valor e utiliza recursos dentro desse contexto. Ao mesmo tempo, a organização toma medidas para explorar oportunidades de inovação e valor. A Norma descreve o conjunto de

ações necessárias para isso, que envolvem o aprofundamento dos conceitos envolvidos, o desenvolvimento e a implementação de soluções. Importante destacar que o desenvolvimento dessas inovações ocorre paralelamente às operações regulares da instituição.

3.1 Requisitos para a Inovação

Em qualquer contexto, a inovação requer alguns elementos-chave: a identificação de um “ponto de dor”; a concepção de uma solução para esse problema; e o patrocínio.

Figura 2 - Requisitos para a inovação acontecer



Fonte: elaborado pelo autor

Sob o ponto de vista da experiência da CGU, a Figura 2 ilustra os principais requisitos para que uma inovação aconteça. Em primeiro lugar, é necessário que haja profundo conhecimento sobre o negócio, a ponto de conhecer seus problemas e seus “pontos de dor”. Em seguida, é necessário que sejam geradas ideias de como solucionar essa dor. Essa ideia pode ou não envolver tecnologia. Ultimamente, a tecnologia tem alavancado diversas soluções de problemas cotidianos. Por fim, a institucionalização e o patrocínio garantem que os recursos disponíveis podem ser alocados para a solução do problema exposto, gerando a desejada inovação e o valor ao negócio.

Além dos requisitos essenciais para a inovação mencionados acima, é fundamental reconhecer a crescente importância das chamadas “purple people” no processo de inovação. Os “purple people” são profissionais que possuem a rara capacidade de unir o conhecimento profundo do negócio

(representado pela cor azul) com domínio igualmente forte de tecnologia (representado pela cor vermelha). Eles desempenham papel vital no ecossistema de inovação, pois são capazes de identificar as “dores” específicas do negócio e, ao mesmo tempo, conceber soluções inovadoras que muitas vezes envolvem a aplicação de tecnologia de ponta. Essa combinação única de habilidades permite que esses profissionais sejam agentes da inovação nas organizações (DAVENPORT, 2015).

Figura 3 - Purple people



Fonte: elaborado pelo autor

À medida que a inovação se torna cada vez mais interdisciplinar e orientada pela tecnologia, a presença de “purple people” em equipes de auditoria interna pode ser uma vantagem estratégica. Esses profissionais não apenas compreendem as nuances dos processos de negócios e os desafios enfrentados pela organização, mas também têm a expertise para identificar como a tecnologia pode ser aplicada de maneira eficaz para aprimorar esses processos.

A colaboração entre esses dois grupos cria um ambiente propício para a identificação de oportunidades de inovação. Os profissionais com conhecimentos de negócio são capazes de articular as necessidades da organização e os problemas que precisam ser resolvidos. Por sua vez, os especialistas em tecnologia têm a capacidade de traduzir esses insights em soluções práticas, utilizando ferramentas como a inteligência artificial para automatizar processos, analisar dados e obter *insights* acionáveis.

A implementação do sistema “Alice” da CGU é um exemplo vívido dessa colaboração bem-sucedida. A fusão de conhecimentos sobre o processo de licitação com

habilidades tecnológicas resultou na criação de um sistema que não apenas agiliza a análise dos processos de compras, mas também fortalece a capacidade da auditoria interna de identificar riscos e garantir a conformidade (OLIVEIRA, ROCHA, & REZENDE, 2022).

3.1. Patrocínio e Institucionalização

O patrocínio institucional não é apenas suporte financeiro; representa o compromisso da alta administração com a promoção da inovação. Isso se traduz em recursos, tempo e apoio direto às iniciativas inovadoras, criando um ambiente propício para a experimentação e o desenvolvimento de novas abordagens.

A institucionalização e o patrocínio são essenciais para garantir que as pessoas sejam liberadas para inovar, mesmo com a possibilidade de cometer erros, já que a inovação é processo de aprendizado contínuo. Além disso, a formação de servidores com conhecimentos tecnológicos em toda a instituição é crucial para disseminar soluções de forma mais ampla e permitir a formação de “purple people” em toda a organização.

É importante também democratizar o acesso aos dados necessários para a inovação, tornando as informações disponíveis para aqueles envolvidos no processo de inovação.

O patrocínio institucional desempenha papel vital na criação de uma cultura de inovação. Inspirando e motivando outros membros da organização, a alta administração demonstra compromisso com iniciativas criativas e impactantes. No entanto, o patrocínio não deve ser unilateral; é fundamental diálogo constante e colaborativo entre a alta administração e as equipes de inovação.

Resumindo, a inovação requer profundo conhecimento do negócio, habilidades técnicas, envolvimento da alta administração e colaboração entre equipes multidisciplinares.

4. Considerações Finais

À medida que a sociedade avança em direção a um futuro cada vez mais interconectado e orientado pela tecnologia, a inovação torna-se força motriz crucial para a transformação e o aprimoramento contínuo da Administração Pública. No âmbito da auditoria interna governamental, a busca pela inovação é duplamente vital. Essas unidades não apenas desempenham papel fundamental na melhoria e na proteção do valor das instituições públicas, mas também têm a responsabilidade de identificar e promover inovações em si mesmas.

A colaboração entre conhecimentos de negócios e tecnológicos, impulsionada por profissionais “purple people”, emerge como componente-chave desse processo de inovação. Esses especialistas multifacetados, capazes de unir profundas

compreensões do negócio com domínio tecnológico, desempenham papel vital na identificação de desafios, na concepção de soluções inovadoras e na aplicação eficaz da tecnologia para aprimorar os processos organizacionais.

Além disso, a institucionalização e o patrocínio são os pilares que sustentam a inovação dentro das organizações governamentais. O compromisso da alta administração em relação à promoção da inovação não se limita ao apoio financeiro; envolve também a criação de um ambiente que valorize a experimentação e a busca por soluções criativas.

No entanto, o caminho da inovação não é isento de desafios, e a jornada rumo à excelência em inovação requer abordagem colaborativa e compreensão mútua entre a alta administração e as equipes de inovação. Essa colaboração constante permite que as organizações atinjam novos patamares de eficiência e eficácia, impulsionando a inovação que gera valor para a sociedade como um todo.

Em última análise, a inovação na auditoria interna governamental não é apenas aspiração, mas necessidade imperativa. Ela representa o compromisso de enfrentar novos desafios, abraçar oportunidades e garantir que o setor público continue a evoluir para atender às crescentes expectativas dos cidadãos e das organizações. A inovação na auditoria interna é a chave para a construção de um governo mais eficiente, responsivo e orientado para o futuro, gerando não apenas valor, mas também confiança na Administração Pública.

5. Referências

- Benington, J. (2011). From Private Choice to Public Value? Em J. Benington, & M. Moore, *Public Value: Theory & Practice*. Nova York: Palgrave Macmillan.
- Cavalcante, P., & Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no Governo, mas por quê? Em P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo, *Inovação no setor público : teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap : Ipea.
- CGU. (2017). *Instrução Normativa n. 03/2017*. Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), Brasília. Acesso em 31 de 08 de 2023, disponível em https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20175705/do1-2017-04-24-instrucao-normativa-n-3-de-20-de-abril-de-2017-20175670.
- Comissão Européia. (2013). *Powering European public sector innovation: towards a new architecture*. Brussels: Directorate General for Research and Innovation. Acesso em 30 de 08 de 2023, disponível em https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/42-public_sector_innovation_-_towards_a_new_architecture.pdf.
- Cunha, B. Q., & Severo, W. d. (2017). Introdução. Em P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo, *Inovação no setor público : teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 13-14). Brasília: Enap : Ipea.
- Davenport, T. H. (2015). *Deloitte Insights*. Acesso em 04 de Set de 2023, disponível em Purple people: The heart of cognitive systems engineering: <https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/focus/cognitive-technologies/artificial-intelligence-purple-people.html>.
- Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management*, 38(2), 113-127. doi:10.1111/j.1467-9310.2008.00503.x
- ISO. (2019). *ISO 56002:2019 Innovation management system*. International Organization for Standardization.
- Ma, Y. (2021). Full Coverage of Internal Audit Based on Value Chain Analysis. *Journal of Finance and Accounting*, 9(6), 230-235. doi:10.11648/j.jfa.20210906.13
- OLIVEIRA, T. C., ROCHA, A. L., & REZENDE, M. S. (2022). Alice: Desafios, resultados e perspectivas da ferramenta de auditoria contínua de compras públicas governamentais com uso de inteligência artificial. *Revista da CGU*, 14(16), 296-308. doi: <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v14i26.530>.
- Osborne, S., & Brown, K. (2010). *K. Managing change and innovation in public service organizations*. Oxon: Routledge.
- PMI. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide* (7th edition ed.). Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development. An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

Tiago Chaves Oliveira

Coordenador-geral de Planejamento e Inovação da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) da Controladoria-Geral da União (CGU)