

apolitical

Experimente e falhe bem: 7 maneiras de conseguir que servidores públicos inovem

Em uma empresa, o fracasso leva à perda de receita ou investimento - mas, no governo, assumir riscos pode colocar hospitais, escolas e creches em perigo. Os governos têm razões para serem avessos ao risco.

Não é apenas a vasta responsabilidade dos governos que os impede de inovar: é a maneira como os departamentos e seus incentivos são estruturados. Os cronogramas tendem a ser curtos, e a cooperação entre departamentos com diferentes estruturas de poder é difícil.

Mas a inovação é essencial para resolver os problemas sociais complexos de hoje. É por isso que criamos o **Apolitical**, para oferecer a todos os servidores públicos acesso às ferramentas de aprendizado, especialistas e informações que precisam para inovar todos os dias.

E há também uma clara necessidade dos gestores incentivarem uma maior experimentação de suas equipes: de 1997 a 2012, a produção por emprego cresceu 24% nos serviços do setor privado e apenas 9% nos serviços públicos.

Nosso texto aponta para sete maneiras pelas quais os gestores podem fazer com que seus funcionários aumentem a produtividade, agindo mais como empreendedores.

1. Dê cobertura aos servidores para experimentar

O medo do fracasso retém as pessoas. Os servidores públicos podem se preocupar com o que acontecerá caso eles se desviem da prática padrão e seu projeto falhar. Se o patrão assume a responsabilidade pública pelo fracasso - e assegura que isso é de se esperar - os servidores públicos se sentirão mais seguros em assumir riscos.

"Nenhum discurso bonito irá compensar o fato de ver alguém ser chamado ou rejeitado por um resultado não intencional. As pessoas precisam saber, no fundo do coração, que você vai lhes dar cobertura", disse Dave Conabree, diretor geral de Programas de Emprego da *Canadian Revenue Agency*.

Onde isso foi feito antes? Aqui está um ótimo exemplo do **laboratório de inovação do governo de Boston**.

2. Foque no objetivo final

Muitos departamentos dão bastante ênfase nos processos burocráticos que ditam como os projetos são entregues. Se você der uma meta aos servidores e disser que eles podem conseguir isso da maneira que escolherem, eles trabalharão mais para melhorar - porque há mais em jogo quando eles fazem isso do seu próprio jeito.

"Nós temos a tendência de focar na forma como as pessoas trabalham, ao invés de focar no que elas entregam - parte disso acontece por que medir a entrega é realmente difícil, mas a outra parte é cultural", disse Mariel Reed, fundadora da CoProcure, que visa melhorar a aquisição de tecnologia para governo local.

"Alguns dos melhores gerentes para os quais eu trabalhei têm metas que são um pouco mais focadas nos usuários finais, mas também são mensuráveis. Eles capacitam a equipe para acompanhar essas metas e comemoram quando são atingidas", disse Reed.

3. Mude os incentivos do seu departamento

Os governos geralmente promovem pessoas que trabalham dentro da burocracia, e não fora dela. Se os gerentes querem que seus funcionários sejam inovadores, os servidores que focam em melhorar a máquina pública devem ser recompensados - mesmo que falhem - para que os colegas vejam os benefícios de assumir riscos.

Essa premiação pode ser "pequena": alguns governos utilizam jogos com prêmios, que podem motivar pessoas a tirar um tempo da sua rotina diária para trabalhar em algo diferente. Outros distribuem prêmios de inovação, enviam memorandos para a alta administração ou instituem programas de reconhecimento de pares.

Para ver um ótimo exemplo, confira o **esquema de badge digital** de Louisville, Kentucky.

4. Identifique os servidores mais inovadores e os incentive a ensinar outros colegas

O recentemente fechado **MindLab**, o laboratório interno de inovação do governo dinamarquês, teve como objetivo mudar a forma como o governo funciona, instituindo uma cultura de inovação em todo o setor público.

Sua iniciativa LabRats nomeou funcionários públicos inovadores para trazer experiências em seus próprios departamentos, e o Projeto X os recompensou por serem inovadores em seu trabalho diário. O laboratório mudou a maneira como as agências públicas em toda a Dinamarca pensam e trabalham.

Dê uma olhada no novo laboratório de inovação dinamarquês **aqui**.

5. Normalize a falha

Todo departamento precisa de uma estratégia para o que acontece quando a experimentação leva ao fracasso. Os gerentes podem identificar uma porcentagem fixa de programas que provavelmente não terão sucesso, por exemplo.

Isso, juntamente com o ensino de como gerenciar riscos, em vez de evitá-los, ajudará a quebrar os tabus associados à experimentação.

"Experimentar é importante para encontrar soluções políticas. O governo deve reconhecer que nem tudo vai dar certo, então tem que haver algum espaço para o fracasso", disse Leighton Andrews, ex-ministro da educação do governo galês, agora na *Cardiff Business School*.

Onde isso foi feito antes? Leia este excelente trecho do **diário de inovação de Thomas Prehn**.

6. "Pegue emprestado" do setor privado

Os servidores públicos têm muita experiência nos problemas que estão tentando resolver, mas muitas vezes não têm acesso às mais recentes tecnologias e habilidades. Encontrar maneiras de reunir recursos e "pegar emprestado" esses recursos de empreendedores pode revigorar a maneira como os servidores públicos trabalham.

San Francisco faz isso com o seu programa **Startup in Residence**, através do qual as agências públicas trabalham com empreendedores privados. Os servidores iniciantes dão aos servidores municipais uma nova perspectiva sobre problemas cívicos de longa data e os ajudam a criar protótipos e testar soluções de usuários. Os gerentes dizem aos servidores públicos que é um risco sancionado e eles terão seu apoio, mesmo que os projetos não dêem certo.

7. Lidere pelo exemplo

É difícil definir o papel dos gerentes na inovação, pois as atuais táticas de gerenciamento de desempenho concentram-se em preservar o status quo, e não em mudá-lo. Mas se você quiser que seus servidores deixem de usar práticas e processos tradicionais em favor de encontrar novas maneiras de fazer as coisas, você terá que fazer o mesmo. Encontrar maneiras inovadoras de organizar, liderar, coordenar e motivar pode produzir mudanças drásticas na forma como os funcionários realizam seus trabalhos.

"Se você fala bem sobre inovação, mas não está disposto a se colocar em campo para desafiar o status quo, especialmente em coisas que importam, isso soa vazio. As pessoas vão se inspirar no que você faz, mais do que você diz", disse Conabree.

Para encontrar as ferramentas de aprendizado, especialistas e ideias que você precisa para começar a inovar hoje, utilize este **convite VIP especial** para acesso rápido ao Apolitical.

Por Jennifer Guay



Especialista em Inovação em Governo, Apolitical.