

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:

Por que é importante praticar?

O objetivo desta reflexão é mostrar o que está emergindo no debate e na prática da inovação no setor público e a importância de inovar neste setor, a partir dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. De maneira geral, a sociedade não identifica inovação como algo que o poder público faria ou deveria promover. Afinal, foram as empresas que primeiro identificaram a necessidade de, entre outras, fazer diferente, fazer mais rápido, fazer um produto melhor e, fundamentalmente, fazer o que deseja o seu cliente, ou até inventar algo que ninguém imaginaria que a partir do momento em que se adaptasse àquilo já teria bastante dificuldade de não utilizá-lo mais.

Um primeiro ponto a se considerar, pensando nisso, é a difusão da cultura da inovação no setor público para aqueles que integram este e para os cidadãos em geral. Sem inovação nos processos dificilmente dará para fazer mais com menos recursos (um dos componentes da eficiência). Dificilmente se terá o resultado pretendido com um programa público para um determinado público-alvo (eficácia) sem metodologias inovadoras que mostrem o que de fato funciona, como o design thinking e os estudos comportamentais. E sem o algo a mais trazido pela inovação, a contribuição da ação pública para um impacto maior e duradouro na sociedade (efetividade) pode ser prejudicada.

O instigante da inovação no setor público é que ela tem um potencial de impacto – em termos de melhorar substancialmente a qualidade de vida da sociedade sob aquela regulação – muito mais amplo do que qualquer outra. Também vale lembrar que, embora o cotidiano no setor público pareça inóspito à inovação na maioria dos lugares, foi justamente este setor que gerou grandes inovações disruptivas, como a internet.

A inovação tem um potencial de transformação de processos, produtos, bens e serviços públicos para melhor, para o benefício do cidadão, que é incrível. No entanto, a necessária difusão da inovação no setor público envolve muita determinação e a compreensão de que a inovação é um processo que se aprende, que requer uma mudança de maneira de pensar, abordagem disciplinada e forte liderança.

Aspectos emergentes no debate e na prática

Para criar a cultura da inovação em governo – Têm-se difundido neste campo que é importante: criar times multidisciplinares e multiperspectiva, com forte patrocínio das lideranças da organização; focar em resolver problemas e melhorar a qualidade de vida do cidadão; ser otimista na exploração do que poderia ser;

PONTOS-CHAVE

- A inovação no setor público possui um potencial de impacto, em termos de melhorar substancialmente a qualidade de vida da sociedade, muito mais amplo do que qualquer outra.
- Tanto o Design Thinking quanto os Insights Comportamentais permitem desenvolver melhorias nas dimensões de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas. Os métodos inclusive sugerem correlações extremamente úteis entre esses conceitos, como a de que o que é ineficiente do ponto de vista dos recursos, muitas vezes também é ineficaz do ponto de vista dos resultados.
- Os Laboratórios de Inovação em Governo possuem papel fundamental na sua promoção. São compostos por profissionais que reúnem o conhecimento técnico e as competências para atuar pela necessária inovação em governo, a qual só vem a contribuir para a ampliação da qualidade de vida da sociedade beneficiária.

prototipar e fazer pilotos para aprender mais rápido e com menos risco; testar os protótipos com as pessoas – para receber retornos sobre a ideia e sugestões – e iterar para ampliar a inovação; e avaliar seus efeitos e impactos.

Foco em resultados e impacto a partir do relacionamento com o cidadão

– O objetivo aqui é construir um forte relacionamento com o cidadão, para buscar os resultados que importam para aquelas pessoas (eficácia). Inclusive, uma das principais críticas feitas à geração anterior de reformas da Nova Gestão Pública foi a de que os gestores não atentaram para a dimensão emocional do relacionamento com os cidadãos. Começa a era do desenvolvimento de serviços com as pessoas e não mais para as pessoas, do Estado Relacional. Paralelamente, aumenta a responsabilização das pessoas e da sociedade.

Lançamento de desafios

– Uma das maneiras de promover a inovação no setor público é por meio de competições e desafios. O governo identifica o problema que precisa resolver e dá um prêmio para quem conseguir solucioná-lo. Assim, pequenos empreendedores podem participar e eventualmente serem premiados.

BOX 1

Pitch Gov SP – Governo do Estado de São Paulo, 2015

O Pitch Gov SP, que teve início no segundo semestre de 2015, visa mapear e selecionar startups que possuam negócios inovadores em três áreas prioritárias para o Governo: Saúde, Educação e Facilidades ao Cidadão. Foram recebidas 304 inscrições e 15 startups foram selecionadas como finalistas. Estas apresentaram suas soluções para uma Banca avaliadora, a qual as recomendou, ou não, para teste. O resultado está por ser divulgado.

Design Thinking – É um método fundamentado na realidade e na experiência do usuário. Busca aprender com a experiência do usuário e desenhar os serviços públicos a partir das necessidades deste. Também visa absorver a experiência do indivíduo na totalidade de um serviço, como ao utilizar o transporte público. No design objetiva-se prototipar rápido – testar as soluções na realidade para melhorá-la, ao invés de apresentar relatórios com hipóteses descoladas da experiência do usuário.

Insights Comportamentais – Também é um método, o qual estuda modelos de comportamento para inspirar abordagens de ações e programas públicos. Percebeu-se que abordagens baseadas em modelos clássicos de comportamento muitas vezes não só não funcionam, como podem custar uma fortuna aos cofres públicos. Há diversos exemplos relacionados às campanhas de informação, em áreas como Saúde, energia elétrica e abastecimento de água. Por meio de testes com os potenciais beneficiários busca-se descobrir o que funciona e o que não.

Tanto o Design Thinking quanto os Insights Comportamentais permitem desenvolver melhorias nas dimensões de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas. Eles inclusive sugerem correlações extremamente úteis entre esses conceitos, como a de que o que é ineficiente do ponto de vista dos recursos, muitas vezes também é ineficaz do ponto de vista dos resultados. Há exemplos chocantes de pesquisas na área da Saúde mostrando a correlação entre as taxas de mortalidade e o percentual de produto interno bruto investido em saúde, e revelando que, quanto maior este percentual, maior a mortalidade.

Prática da Avaliação de Políticas Públicas – Recomenda-se praticar avaliação de políticas e programas públicos, com rigor no uso dos dados e evidências, e muita atenção ao que funciona ou não.

Escala – Disseminar e incentivar financeiramente o que funciona, independentemente de ter sido criado pelo governo ou pela sociedade, para ganhar escala nessas abordagens públicas e reduzir erros.

Pensar o sistema como um todo – Lembrar que, ao alterar uma parte de um sistema, deve-se considerar toda a cadeia de eventos do processo, pois pode-se resolver um gargalo e acidentalmente criar outro, por

sobrecarregar a próxima etapa do processo, o que deve ser evitado.

A importância dos Laboratórios de Inovação em Governo

Os Laboratórios de Inovação em Governo podem ser locais, regionais ou nacionais, estão pelo mundo todo e são pioneiros de uma nova forma de governo experimental. Estão trazendo novos conhecimentos e práticas para os governos e para a formulação e implementação de políticas públicas, possuem um design centrado no ser humano, com usuários engajados, inovação aberta, colaboração multidisciplinar e prática de avaliação.

O Nesta (*National Endowment for Science Technology and the Arts*), a Fundação para a Inovação do Reino Unido, e a Bloomberg, criaram em 2014 uma rede de times de inovação em governo (i-teams) e lançaram uma publicação sobre o trabalho desses Laboratórios.

De maneira aliada ao seu conhecimento, os i-teams são bastante orientados à ação. Eles aplicam pesquisa acadêmica no campo dos insights comportamentais e do design thinking às políticas públicas e aos serviços públicos, com foco na experimentação rápida e na iteração com o usuário, com o objetivo de aprender o que não funciona e rapidamente buscar resolver.

O Laboratório da Dinamarca, MindLab, é um exemplo de Laboratório que atua neste sentido, assim como o Nesta. Por meio de uma pesquisa de campo com startups, com metodologia etnográfica, o time do MindLab alterou totalmente o site governamental de registro dessas empresas, após identificar que ele possuía uma taxa de erro de 25% no atendimento ao seu objetivo.

Estes Laboratórios possuem papel fundamental na promoção da inovação em governo. São compostos por profissionais que reúnem o conhecimento técnico e as competências para atuar pela necessária inovação em governo, a qual só vem a contribuir para a ampliação da qualidade de vida da sociedade beneficiária.

Agradecimentos especiais à Geoff Mulgan, do Nesta, pela palestra conferida no Seminário Reforma Gerencial 20+20, na FGV-SP, em 28 de agosto de 2015, para o GPPLab.

Referências

- BASON, Christian e COLLIGAN, Philip (2014). Look to Government—Yes, Government—for New Social Innovations. Harvard Business Review, 20 de novembro de 2014.
- NESTA – National Endowment for Science Technology and the Arts (2014). Innovation in the public sector, How can public organisations better create, improve and adapt? Nesta, 2014.
- PARTNERSHIP FOR PUBLIC SERVICE e IDEO (2011). Innovation in Government. IDEO, 2011.

Outras publicações desta série podem ser encontradas no <https://gpplab.wordpress.com/>.

Para informações ou comentários, contatar o GPPLab (e-mail: gpplab@fgv.br, twitter: [@gpplabfgv](https://twitter.com/gpplabfgv) ou facebook: facebook.com/gpplab).