

Inovação na Gestão Pública: um caminho sem volta

Pedro Luiz Costa Cavalcante é Doutor em Ciência Política e Professor de Pós-graduação da UnB, ENAP e IDP.

O Estado de São Paulo – 04.06.2018

Atualmente, a administração pública brasileira apresenta um paradoxo interessante. Se por um lado, vivemos um período de profunda crise política e econômica, por outro, é notório o processo de inclusão da inovação na agenda das organizações públicas. Esse movimento vem crescendo em todas as esferas de governo e Poderes da República, com a proliferação de laboratórios de inovação, hackatons e iniciativas que utilizam princípios de design thinking e economia comportamental, transformação digital e gamificação, entre outros, direcionadas ao aperfeiçoamento da gestão e das políticas públicas. Nesse contexto, como explicar os motores dessa nova tendência em uma conjuntura tão adversa?

Embora se trate de um fenômeno recente e, por conseguinte, carente de conhecimento teórico e empiricamente robusto, é possível delinear alguns indutores. Um deles é o alinhamento da gestão pública brasileira às estratégias das nações mais desenvolvidas, em especial anglo-saxãs e escandinavas, que abandonaram as reformas administrativas de larga escala, comuns no fim do século passado e com resultados aquém do planejado, para um foco da ação governamental em melhorias constantes e graduais, i.e., inovações. Além disso, é cada vez mais consensual o reconhecimento que os problemas do setor público são, majoritariamente, complexos, incertos e transversais, em um mundo com constantes transformações sociais, econômicas e tecnológicas. Por essa razão, o enfrentamento desses desafios públicos, também intitulados de 'wicked problems', demanda soluções que promovam maior velocidade de ação, trabalho integrado entre órgãos do governo, interação e parceria com o cidadão, ou seja, alternativas às práticas burocráticas tradicionais, segmentadas e compartimentalizadas, ou às replicações acríticas de iniciativas oriundas da iniciativa privada, muitas vezes, inúteis na realidade da administração pública no Brasil.

Aliado a esses fatores de natureza exógena, outros três aspectos internos às organizações tendem a impulsionar mudanças e fomentar a cultura de inovação. O primeiro envolve a capacidade burocrática ou do quadro funcional que demonstra crescente interesse e engajamento em processos de capacitação, na construção de rede intragovernamentais e com empreendedores sociais e de startups e, assim, incorporam e reproduzem na administração pública os debates e métodos de inovação. Esses últimos ajudam a focar a atenção no usuário dos serviços tanto para melhor diagnosticar seus problemas quanto para desenvolver soluções adequadas, que atendam a diversidade dos públicos-alvo do Estado e consigam se ajustar ao dinamismo das questões públicas.

Ademais, esse esforço de movimento de cima para baixo, embora necessário, não é suficiente para transformar a cultura organizacional. É fundamental que ele se estabeleça em parceria com uma alteração no modelo mental (mindset) dos dirigentes públicos, sobretudo, porque as estruturas verticais e hierárquicas de tomada de decisões perderam espaço para processos colaborativos e aprendizagem coletiva. Nesse sentido, o perfil do líder com mentalidade aberta a processos inovadores envolve ainda um papel orientador (stewardship) na construção da mudança que incorpora opiniões diferentes; reconheça e abraça a complexidade, incerteza e

ambiguidade do mundo em que vivemos; valoriza as habilidades interdisciplinares das equipes e que se preocupa constantemente em mostrar resultados e impactos, mesmo que graduais.

O terceiro fator endógeno consiste na criação de unidades específicas na estrutura das organizações. Nos últimos anos, tanto no Brasil quanto internacionalmente, observa-se um intenso processo de propagação desses núcleos que recebem nomenclaturas variadas, tais como laboratórios de inovação, escritórios de projetos, incubadoras, fábrica de ideias, entre outras. Essas unidades atuam de diferentes formas dependendo das características e propósitos das organizações e, naturalmente, são consequência dos dois fatores anteriores – equipes e líderes preparados e engajados para inovar. No entanto, seus resultados, em termos de melhorias de processos e serviços, pressupõem que eles sirvam como um espaços de contínuo aprendizagem, criatividade e, principalmente, experimentalismo. A ideia do termo laboratório se fundamenta na premissa de que a construção de inovações não pode abrir mão da prática de tentativa e erro, a partir de prototipagem e/ou projetos pilotos que possibilitem as organizações aprenderem com os erros, de preferência, errando rápido, cedo e barato.

Em suma, a incorporação da cultura de inovação na gestão pública brasileira, ainda que em fase inicial, apresenta-se como um tendência salutar, especialmente, diante das adversidades conjunturais nos anos recentes. Obviamente, não se trata de uma panacéia, porém a Era das decisões simplistas aos problemas complexos que, na grande maioria das vezes, resultam equivocadas, já está ultrapassada. Nessa nova realidade, a incessante busca pela inovação é um caminho sem volta que demanda esforços de engajamento das equipes, de mudanças organizacionais e da própria mentalidade dos líderes. Logo, o desafio dos dirigentes públicos atuais e daqueles que assumirão após as eleições deste ano é compreender que, acima de tudo, inovar se tornou um imperativo no setor público.