

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Versão traduzida do documento "[Core Skills for Public Sector Innovation](#)" - a beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations", desenvolvido pelo Observatório de Inovação no Setor Público (OECD) em colaboração com Nesta em abril de 2017. O documento recebeu fundos do programa de pesquisa e inovação do European Union's Horizon 2020, e é licenciado pelo Creative Commons como Attribution-ShareAlike 3.0 IGO Licence - ou seja, pode ser compartilhado e adaptado. Foram traduzidas as páginas 04 à 21.

BACKGROUND E CONTEXTO

Para enfrentar os desafios das políticas públicas de hoje - pressões fiscais contínuas, expectativas sociais crescentes, questões de políticas públicas mais complexas - há uma necessidade crucial de aumentar o nível de inovação no setor público nos países da OCDE e dos Estados da UE para enfrentar os desafios do século XXI. Tal demanda vem aumentando principalmente pelas pressões fiscais originadas pela Crise de 2008-9.

Na Conferência da OCDE de Inovação do Setor Público de novembro de 2014, "Inovando o setor público: das idéias ao impacto" - um fórum que reuniu ministros, líderes e inovadores (de dentro e fora do setor público) - foram apresentados quatro "chamados à ação" que precisavam ser urgentemente direcionados para promover e permitir a inovação do setor público (Quadro 1). A primeira dessas chamadas é sobre as habilidades e capacidades dos funcionários.

Um foco específico nas competências para a inovação

O quadro de inovação desenvolvido pela OCDE (figura 1) coloca as pessoas no centro de uma organização inovadora. As capacidades e competências individuais dos funcionários públicos, assim como a forma que são organizados em equipes e estruturados na administração pública provavelmente serão determinantes da eficácia em inovação no setor público.

Dados preliminares da pesquisa da OCDE de 2016 sobre práticas estratégicas de gestão de recursos humanos no governo (levantamento SHRM) indicam que a inovação é uma das maiores prioridades para a reforma de recursos humanos nos países da OCDE. Em 28 países pesquisados, a inovação no setor público figura nos objetivos estratégicos de governo, dos quais muitos

estão desenvolvendo programas de capacitação e treinamento para funcionários e líderes do serviço público. Quase metade dos países que responderam incluem conceitos relacionados à inovação em seus quadros de competência.

No entanto, em muitos casos, a inclusão da inovação nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos não vai muito além de referências passageiras, não ampliando em detalhes as habilidades e competências específicas necessárias.

Embora a OCDE tenha feito um trabalho significativo sobre as instituições de governo e as regras e os processos de governança, ainda conhecemos relativamente pouco sobre as pessoas que trabalham nessas estruturas, as habilidades e conhecimentos que usam, nem o que os motiva a contribuir.

Só agora que a OCDE começou a descompactar o complexo tema das habilidades e competências para a inovação do setor público - dois projetos realizados em 2016 apoiaram este trabalho: uma revisão das competências para inovação para o Laboratório de Governo do Chile e um pacote de trabalho para o programa de investigação Horizon 2020 da Comissão Europeia para o Observatório da Inovação do Setor Público da OCDE.

Quadro 1: Os quatro chamados à ação para os governos na conferência da OCDE de 2014 "Inovando o setor público"

- 1. Concentre-se nas pessoas** - os governos devem investir na potencialidade e nas capacidades dos funcionários públicos como catalisadores da inovação. Isso inclui a construção de cultura, incentivos e normas para facilitar novas formas de atuação.
- 2. Coloque o conhecimento em prática** - Os governos devem facilitar a livre circulação de informações, dados e conhecimento em todo o setor público e usá-lo para responder criativamente a novos desafios e oportunidades
- 3. Trabalhando juntos** - Os governos devem avançar novas estruturas organizacionais e alavancar parcerias para aprimorar abordagens e ferramentas, compartilhar riscos e explorar informações e recursos disponíveis para a inovação.
- 4. Repensar as regras** - O governo deve garantir que as regras e os processos internos sejam equilibrados em sua capacidade de mitigar os riscos, protegendo os recursos e permitindo a inovação.

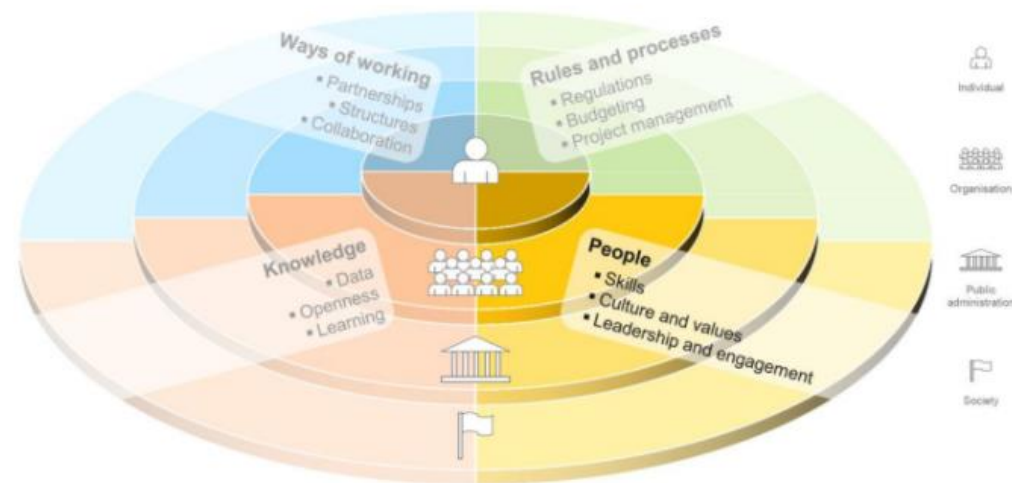


Figura 1: Framework para inovação no setor público (seção de pessoas em destaque)
 Fonte: A urgência de Inovação no Setor Público: estabelecendo uma agenda para ação

Rumo a um modelo da OCDE de competências para a inovação do setor público

Nas reuniões dos Pontos de Contato Nacionais (NCP) da OPSI e do Grupo de Trabalho sobre Emprego e Gestão Pública (PEM), em maio de 2016, foi realizada uma sessão conjunta para delegados de ambos os grupos sobre o tema "Habilidades e Competências de Inovação no Setor Público". Durante a sessão, a Secretaria da OCDE apresentou o trabalho inicial sobre um quadro de habilidades e competências para a inovação do setor público, bem como uma atualização sobre o trabalho inicial na Revista de Habilidades de Inovação do Chile. Este protótipo alfa, desenvolvido em colaboração com Nesta, apresentou mais de 40 atributos associados a habilidades e competências de inovação agrupadas em cinco grandes áreas.

Um workshop interativo também foi incluído na sessão conjunta para delegados para testar o protótipo alfa em pequenos grupos e fornecer *feedback* para a Secretaria sobre sua utilidade. Na conclusão da sessão conjunta, foi acordado que "a Secretaria

trabalhará para desenvolver o mapeamento de habilidades em uma ferramenta mais específica e prática que identifique as habilidades específicas necessárias para gerentes públicos para lidar com projetos de inovação". Para conseguir isso, a Secretaria refinou o protótipo inicial em um modelo de habilidades beta para a inovação, que é o foco substancial deste trabalho.

Paralelamente ao modelo beta e para apoiar o seu desenvolvimento, a Secretaria confiou à Nesta a realização de pesquisas sobre as habilidades de inovadores no governo ao longo do segundo semestre de 2016. Esta pesquisa, o trabalho para refinar o modelo e outra pesquisa de mesa identificaram dois amplos grupos de indivíduos no governo que podem ser o foco do trabalho sobre habilidades e capacidades para a inovação do setor público: **"inovadores que entram no governo"** e **"funcionários tornando-se inovadores"**.

Muitos governos fizeram progressos ao trazer especialistas externos para criar novos projetos e injetar novos pensamentos - isso inclui o primeiro grupo descrito acima, "inovadores que entram no governo". As questões-chave aqui são como o governo pode utilizar melhor as habilidades dessas pessoas, motivá-las, continuar seu desenvolvimento profissional e recompensar seus sucessos.

No entanto, apenas confiar em trazer conhecimentos externos é insuficiente para entregar uma mudança sistêmica na cultura das instituições do setor público. Alcançar os níveis de inovação necessários requer não apenas trazer "sangue novo", mas também garantir que os servidores públicos existentes tenham as habilidades e competências para apoiar práticas inovadoras no governo - como afirmamos no nosso segundo grupo amplo, "funcionários tornando-se inovadores".

Inovadores que entram no governo

A pesquisa conduzida pelo Nesta para a Secretaria fornece uma exploração detalhada das habilidades de especialistas em inovação trazidos "de fora" para o governo. A pesquisa utilizou entrevistas semi-estruturadas para explorar detalhadamente as habilidades específicas, a educação e os antecedentes de especialistas em inovação. Algumas dessas entrevistas foram

convertidas em oito "perfis de habilidades" que fornecem uma visão geral de uma página das habilidades e capacidades de inovadores que trabalham em diferentes papéis de inovação no setor público.

Funcionários tornando-se inovadores

Além da contínua inclusão de especialistas em inovação e especialistas externos, o governo precisa melhorar cada vez mais as habilidades e as competências dos funcionários existentes. O trabalho da Secretaria neste domínio tem sido aperfeiçoar o protótipo de estrutura de habilidades e competências apresentadas nas reuniões PEM e NCP em um modelo beta que apresenta áreas de "habilidades essenciais" para a inovação do setor público.

Estas seis áreas não são as únicas para a inovação do setor público, visto que cada projeto de inovação e desafio terá suas próprias necessidades específicas. Nem todos os servidores públicos devem usar ou aplicar essas habilidades em todos os aspectos do trabalho no dia-a-dia. Pelo contrário, estas são seis áreas de habilidades que, com a promoção/apoio e o desenvolvimento adequados, acreditamos que podem possibilitar uma maior adoção de práticas de inovação e, portanto, um aumento do nível de inovação. Na verdade, há uma série de outras habilidades que já estão cobertas nos quadros de competências do setor público existentes que são relevantes para a inovação, como **colaboração**, **pensamento estratégico**, **consciência política**, **coaching**.

Liderança e gestão para a inovação do setor público

Paralelamente a habilidades específicas que permitem a inovação do setor público, nossa pesquisa identificou que mentalidades, atitudes e comportamentos podem ser tão importantes como habilidades específicas (*hard* ou *soft*) em permitir a inovação no setor público. Além do foco das habilidades e capacidades individuais, muitos participantes da pesquisa e partes interessadas destacaram uma série de outros fatores organizacionais que também são cruciais para aumentar os níveis de inovação no setor público. Em particular, **capacidade de liderança**, **cultura organizacional** e **funções/sistemas corporativos** (finanças, RH, TI,

jurídicos) que são **facilitadores da inovação** e não "bloqueadores". Embora fora do âmbito do modelo de competências, estes são fatores importantes que devem ser considerados na operacionalização/implementação do modelo de competências e na obtenção de níveis mais elevados de inovação no setor público.

A exclusão das habilidades “liderança” e “gerenciamento” do modelo de habilidades beta não é um equívoco, nem uma redução de sua importância. De fato, o contrário é válido, a liderança e a gestão de alta qualidade são cruciais para o sucesso da inovação do setor público, especialmente na motivação e envolvimento dos funcionários para entregar mediante situações difíceis/complexas.

No entanto, ao longo da pesquisa e aperfeiçoamento, não surgiu uma forma ou conjunto de capacidades de liderança e gerenciamento que sejam claramente diferentes das habilidades delineadas no modelo ou conceitos "padrão" que já sejam comumente adotados nos quadros de competências do setor público (abertura, honestidade, confiança, pensamento estratégico, desenvolvimento de pessoal e capacitação). Além dos argumentos tradicionais sobre a liderança "transformacional" e "transacional", argumentou-se que a liderança "adaptativa" e "pragmática" é necessária para a inovação do setor público:

- A **liderança adaptativa** visa determinar quais atividades públicas manter e quais adaptar e transformar. Em seguida, procura desenvolver novas práticas criando e testando protótipos e alinhando pessoas em uma organização para assegurar uma execução efetiva e facilitar a integração de novas atividades com as antigas;
- A **liderança pragmática** tem como objetivo transformar a cultura das organizações públicas de forma a aprimorar a aprendizagem e usar ferramentas existentes para resolver problemas mudando as práticas estabelecidas - incluindo o aprendizado transformador que desenvolve novas metáforas e narrativas que ajudem a enquadrar o que é difícil de compreender, expandindo o conhecimento e o uso de ferramentas, e alterar identidades e papéis.

Um papel crucial que os líderes e os gerentes precisam desempenhar é apoiar e capacitar suas equipes para adotar abordagens mais inovadoras e gerenciar melhor a interface entre sua(s) equipe(s) e a organização em que operam. Embora haja muita

semelhança entre organizações públicas, cada organização tem sua própria estrutura, cultura e ambiente operacional, portanto, o que é necessário de líderes e gerentes para apoiar a inovação pode variar bastante.

Por exemplo, em uma organização, os líderes e gerentes podem precisar se concentrar em ajudar a desbloquear as barreiras processuais implementadas por funções corporativas (finanças, RH, TI, jurídico, etc.) que desaceleram a inovação, enquanto que em outra configuração podem precisar agir para superar mentalidades compartimentadas para permitir que duas ou mais equipes diferentes trabalhem juntas (dentro da mesma organização ou entre organizações). Nessas duas situações, há um forte elemento de mediação: defender os benefícios da abordagem de sua equipe, ao mesmo tempo que promove um espírito de colaboração, identificando pragmaticamente os caminhos a seguir que superam o impasse.

Outro papel importante de todos os líderes e gerentes no serviço público é o de promover e defender o trabalho de suas equipes. Nas discussões com seus próprios gerentes e líderes políticos ou durante o planejamento orçamentário e as negociações estratégicas de planejamento, líderes precisam comunicar como o trabalho de suas equipes está alinhado com as prioridades e estratégias organizacionais mais abrangentes do governo.

Da mesma forma, quando se envolver com líderes políticos, altos funcionários precisam ser capazes de exaltar as virtudes e benefícios de novas abordagens e como os projetos de inovação podem oferecer uma agenda política para o governo.

Alternativamente, alguns líderes políticos são fortes defensores da inovação no setor público; neste caso, os funcionários da alta gestão precisam garantir que os políticos compreendam as incertezas e riscos de alto nível associados aos projetos individuais, visando manter o apoio político.

Na realidade, a liderança coletiva das organizações do governo e do setor público provavelmente incluirá uma mistura de pessoas que são **adeptos entusiastas** da inovação, aqueles que **apoiam com menos força** ou são neutros e aqueles que são **céticos**. Tal

como acontece com os programas de políticas tradicionais, os líderes e os gerentes precisam criar alianças para fornecer apoio inter-governamental, usando líderes naturais para reforçar o apoio e fornecer uma rede de defensores em todo o governo.

Em todas essas situações, as habilidades e competências exigidas aos líderes e gerentes não possuem um componente de "inovação" particularmente distinto. No entanto, liderar ou gerenciar uma equipe de inovação pode exigir uma aplicação mais forte de liderança e competências de gerenciamento, porque ao fazer algo "inovador" e diferente da maneira usual de fazer as coisas, eles podem encontrar maior resistência do que quando iniciam ou lideram um projeto "tradicional".

Interação com modelos e frameworks de habilidades e competências existentes no setor público

Muitas instituições do setor público possuem suas próprias estruturas de habilidades e competências, que são usadas em várias funções de gerenciamento de pessoas, como por exemplo, o gerenciamento de desempenho, o desenvolvimento de carreira e recrutamento. Pode acontecer ainda dessas estruturas serem complementadas ou duplicadas por estruturas de órgãos profissionais (órgãos internos ou externos) aos quais os especialistas devem aderir. Como resultado, alguns funcionários públicos podem se considerar subordinados a vários quadros diferentes de habilidades e competências.

O modelo beta delineado neste trabalho não pretende substituir ou duplicar os frameworks existentes, mas complementá-los fornecendo um modelo de como as habilidades para a inovação do setor público podem ser descritas. Funcionários em instituições públicas podem então escolher se devem integrar essas habilidades de inovação em estruturas existentes, ou utilizá-la como um modelo autônomo.

SEIS COMPETÊNCIAS BÁSICAS PARA A INOVAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

O modelo de habilidades beta da OCDE para a inovação do setor público baseou-se em seis áreas de competências essenciais. Nem todos os servidores públicos precisarão fazer uso ou aplicar essas habilidades no trabalho do dia-a-dia. No entanto, para um serviço público condizente com século XXI, todos os funcionários devem ter pelo menos algum nível de conscientização nessas seis áreas, a fim de apoiar o aumento dos níveis de inovação no setor público.

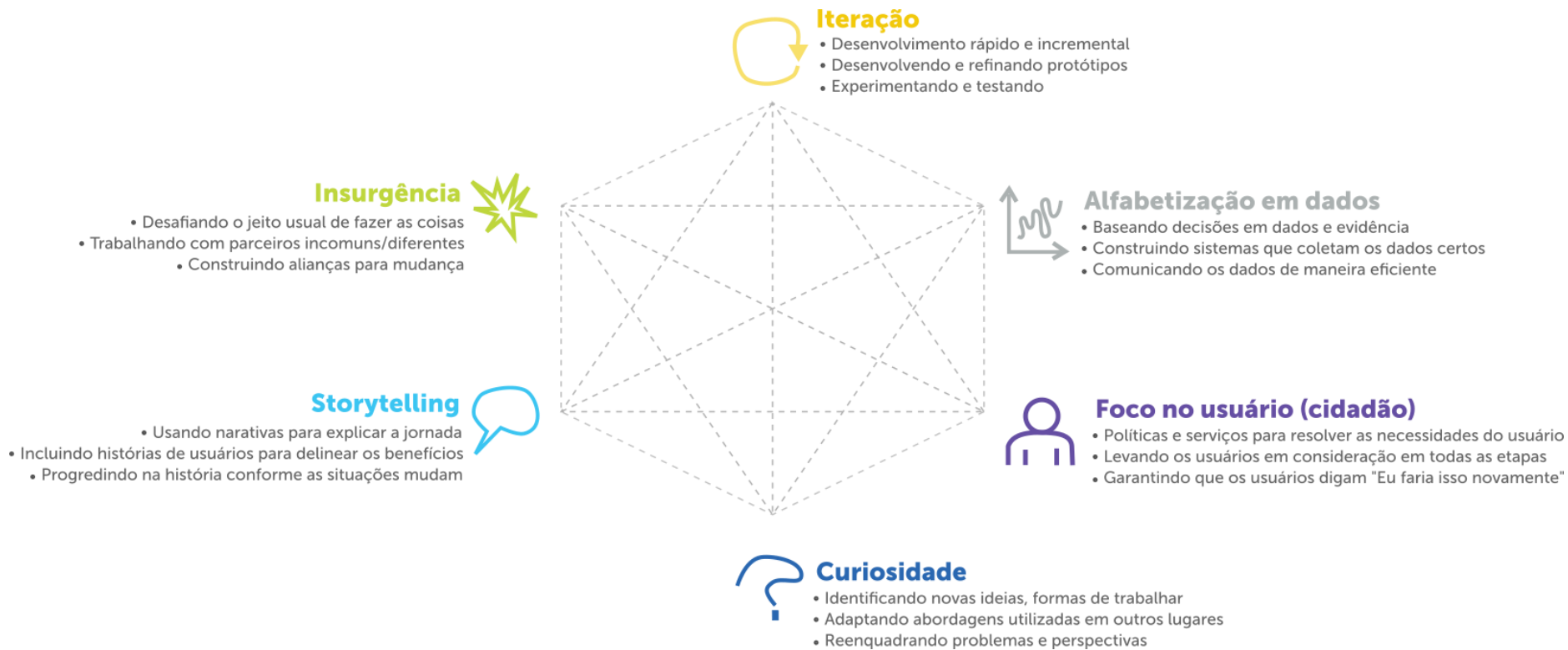
- **Iteração:** desenvolvendo políticas, produtos e serviços de forma incremental e experimental;
- **Alfabetização de dados:** garantir que as decisões sejam orientadas por dados e que estes não sejam utilizados apenas no final;
- **Foco nos cidadãos:** os serviços públicos devem se concentrar na solução e manutenção das necessidades dos cidadãos;
- **Curiosidade:** buscando e tentando novas ideias ou formas de trabalhar;
- **Storytelling:** explicando a mudança de uma forma que crie suporte;
- **Insurgência:** desafiar o status quo e trabalhar com parceiros incomuns.

Para cada uma dessas seis áreas de competências, o modelo fornece uma matriz que decompõe a área de habilidade em quatro elementos de prática em três níveis de capacidade.

Os quatro elementos de prática para cada área de habilidades dividem a área de habilidades em componentes tangíveis que se relacionam com o uso de habilidades de inovação no mundo real. Por exemplo, "Gerenciando projetos de inovação" sob iteração, "envolvendo usuários em projetos" dentro da centralização do usuário e "desafiando o status quo" na área de habilidades insurgentes.

Os três níveis de capacidade representam uma evolução que os funcionários podem adotar em termos de compreensão e adoção de habilidades para a inovação do setor público.

- O primeiro nível, a **consciência básica**, é o primeiro passo para ser capaz de utilizar as habilidades de inovação e se trata de obter uma compreensão geral do que cada elemento de prática é e como ele se aplica em um contexto do setor público;
- O segundo nível, **capacidade emergente**, parte de se ter uma consciência básica para começar a usar habilidades de inovação. Para cada elemento de prática, o modelo descreve como as habilidades podem ser aplicadas de forma ocasional ou de forma "de baixa intensidade", o que permite que as autoridades experimentem usá-las de forma segura e/ou controlada.
- O terceiro nível, **praticante regular**, mostra como cada elemento de prática pode ser adotado de forma mais profunda e/ou mais sistemática. A adoção dessas práticas (e de outras relacionadas) no seu trabalho cotidiano permitirá a visão de "funcionários tornando-se inovadores" estabelecido anteriormente neste trabalho.



ITERAÇÃO

A iteração é sobre o desenvolvimento incremental e progressivo de um projeto. É mais comumente associado a práticas modernas de desenvolvimento de software em que novos recursos ou atualizações de funcionalidades são lançados quando estão prontos, em vez de uma abordagem de "big bang" que libera um grande número de recursos novos / atualizados ao mesmo tempo. As habilidades de iteração não são apenas sobre o gerenciamento de projetos, o uso de protótipos e realização de experimentos também podem ser considerados parte da prática iterativa.

Gerenciando projetos de inovação

As técnicas de gerenciamento de projetos iterativos (como sprints ou caixas de tempo, backlogs de produtos ou fluxos de trabalho e retrospectivas), em que cada etapa se baseia no estágio anterior e há maiores chances de se adaptar e alterar o escopo, são adequadas para a realização de projetos de inovação. No entanto, as técnicas de gerenciamento de projetos iterativas não são necessariamente novas para o governo - Lean e outras metodologias de melhoria contínua tem sido usadas por muitos anos em alguns governos para gerenciar serviços operacionais.

Usando protótipos para explorar abordagens

Um protótipo é um exemplo do que algo pode parecer (um produto, um serviço ou sistema, uma política). Os protótipos podem ser usados para demonstrar como algo pode parecer, ou para testar se algo funciona. Os protótipos também podem ser versões iniciais que são refinadas de forma incremental e se transformam em produto final. Eles podem ser coisas que você usa apenas como exercícios internos de "prova de conceito", ou coisas que você usa com os usuários do serviço para testar a viabilidade.

Realização de testes e experimentos

Os projetos de inovação geralmente envolvem testar se algo funciona e usar os resultados desse teste para melhorar ou aperfeiçoar o trabalho, ou tentar outra coisa. Os experimentos são formas mais robustas e formais de testar se algo funciona e, ao incorporar randomização, eles podem controlar uma série de fatores potenciais que de outra forma poderiam influenciar os resultados.

Assumindo riscos, mas não com tempo ou dinheiro

As abordagens iterativas e os métodos de gerenciamento de projetos podem permitir que as autoridades experimentem coisas que podem não funcionar inicialmente em pequena escala e depois progressivamente aumentar a escala do trabalho. O uso de sandbox, protótipos e experimentos permite que os funcionários verifiquem passo a passo se algo está funcionando e, se não, agir o quanto antes.



ITERAÇÃO é sobre o uso de abordagens incrementais, muitas vezes rápidas, no desenvolvimento de um projeto, produto ou serviço, reduzindo os riscos. Desenvolver protótipos, realizar testes e experimentos podem ajudar a identificar a melhor solução.

		Consciência básica	Capacidade emergente	Praticante regular
GERENCIANDO PROJETOS DE INOVAÇÃO	Os projetos devem ser segmentados em estágios claramente definidos, que são limitados no	Compreendendo as abordagens de desenvolvimento incremental, onde cada etapa de um projeto se baseia em uma antes	Fazendo uso de técnicas ágeis simples, como caixas de tempo, retrospectivas e backlogs de produtos para gerenciar a carga de trabalho.	Usando metodologias iterativas formais para entregar um projeto (por exemplo, Agile Project Management, Scrum, Kanban, Lean).

	tempo e têm objetivos gerenciáveis.	dela.		
USANDO PROTÓTIPOS PARA EXPLORAR ABORDAGENS	Modelos, esboços, maquetes, versões de exemplo de uma abordagem podem ser usados para explorar sua viabilidade e desenvolver um projeto de forma incremental.	Compreender como os protótipos podem ser usados para trazer idéias abstratas para a vida e fornecer um exemplo tangível de como algo pode funcionar na prática.	Desenvolvendo protótipos simples que o ajudam a visualizar um produto ou serviço, para identificar possíveis dificuldades. Usando protótipos básicos para explicar ou testar abordagens com colegas.	Desenvolvendo protótipos que podem ser usados com usuários / cidadãos para testar a viabilidade. Refinando e melhorando protótipos para explorar a capacidade de ampliar um projeto ou serviço e identificar problemas potenciais
REALIZAÇÃO DE TESTES E EXPERIMENTOS	Testes e experimentos fornecem uma maneira robusta de avaliar se uma abordagem funciona.	Compreender como testes e experimentos podem examinar o que funciona e o que não funciona.	Assegurar que os projetos incluam tempo e recursos suficientes para teste e avaliação, em diferentes estágios de um projeto ou ciclo de vida do serviço.	Usando testes randomizados em larga escala para avaliar abordagens, como teste A / B ou ensaios de controle randomizado, para obter evidências sobre o que funciona.
ASSUMINDO RISCOS, MAS NÃO COM TEMPO OU DINHEIRO	As abordagens iterativas e incrementais permitem que você limite os riscos associados ao teste de abordagens ou métodos que você não tenha usado antes	Compreender como as abordagens iterativas de gerenciamento de projetos permitem que novas idéias sejam testadas em pequena escala antes de tentar implementar mais amplamente.	Usando abordagens como sand-boxing, prototipagem ou pilotagem para criar experimentos de pequena escala das novas idéias.	Uso de metodologias de gerenciamento de projetos iterativas para permitir testes em pequena escala de várias abordagens diferentes. Use métodos de avaliação experimental para avaliar qual (is) método (s) a seguir.

ALFABETIZAÇÃO EM DADOS

O mundo vem experimentando uma revolução de dados nos últimos anos, mas é amplamente aceito que o governo não está fazendo o melhor uso dos dados que produz ou que tem acesso. A natureza dos dados também está mudando: há um volume, velocidade e variedade cada vez maiores de dados disponíveis. Paralelamente às profissões analíticas tradicionais (estatísticos, economistas, pesquisadores), surgiu um novo tipo de atividade e ocupação ("ciência dos dados" e "cientista de dados"), que são indivíduos capazes de explorar essas novas formas de dados.

Como resultado da revolução dos dados, existe uma demanda inerente para um maior número de analistas e cientistas de dados no governo - que podem ser alcançados através de uma combinação de contratação externa e reciclagem de pessoal existente. Simplesmente aumentar o número de especialistas em dados no governo não significa automaticamente que o governo irá explorar com sucesso as oportunidades da revolução dos dados. Também não podemos esperar que todos os servidores públicos se tornem especialistas em dados de nível profissional capazes de desenvolver algoritmos para explorar depósitos extremamente grandes de dados não estruturados.

No entanto, devemos aspirar a que todos os servidores públicos sejam "alfabetizados em dados", isto é, que eles possam apreciar o valor e a importância dos dados, possam trabalhar com especialistas em dados e que dados e análises não sejam um "pensamento posterior", como já foram muitas vezes no passado.

Usando dados para tomar decisões

A política baseada em evidências tem sido um mantra de longa data no governo, a revolução de dados oferece novas oportunidades para garantir que informações, evidências e dados sejam usados para impulsionar a tomada de decisões, não opiniões, pressupostos, intuições e suposições.

Serviços públicos baseados em dados

Além de incorporar dados na tomada de decisões, a coleta e gravação de dados deve ocorrer em todo um serviço público, e não apenas registrar os resultados interinos e finais da interação de um usuário, mas também os meta-dados, capturando a natureza e a qualidade da experiência do usuário. Os feeds de dados regulares também podem ser projetados para fornecer alertas sobre problemas potenciais / emergentes.

Trabalhando com especialistas em dados

Os analistas e cientistas de dados não devem ser consultados somente quando um funcionário acredita que "precisamos de dados", em vez disso, eles devem fazer parte das equipes de projetos e estarem envolvidos na vida e na entrega de um projeto.

Explicando dados e resultados

Enquanto isso, os especialistas em dados do governo, além de ter habilidades técnicas fortes e regularmente atualizadas, também precisam se comunicar efetivamente com não especialistas sobre os resultados de seus projetos de dados e como desenvolver sistemas que colem bons dados.



ALFABETIZAÇÃO EM DADOS: A alfabetização de dados significa que, sempre que possível, as decisões devem ser baseadas em dados, não intuições ou suposições. Os dados não são apenas para "geeks", os não especialistas devem entender sua importância.

		Consciência básica	Capacidade emergente	Praticante regular
USANDO DADOS PARA TOMAR DECISÕES	As decisões devem basear-se mais em dados e evidências, do que em suposições.	Compreender a importância dos fatos e opiniões desafiadores ou posições não baseadas em dados e evidências. Compreendendo questões fundamentais sobre a segurança de dados e privacidade individual.	Usando métricas de desempenho, dados e evidências para tomar decisões. Compreender as limitações de dados específicos por causa de sua qualidade, pontualidade, cobertura, etc.	Usando múltiplas fontes de dados para obter um panorama melhor sobre uma situação particular. Usando feeds de informações regulares para identificar padrões emergentes e lidar com problemas antes que eles se tornem muito sérios
SERVIÇOS PÚBLICOS BASEADOS EM DADOS	O uso de dados para gerenciar serviços é tão importante para o setor público quanto para o setor privado.	Entender que os dados não são coletados apenas em um determinado momento - em vez disso, os dados estão sendo (ou têm o potencial de ser) constantemente criados ao longo de toda interação entre um usuário e um serviço.	Garantir que os dados relevantes e convenientes sejam coletados sobre a entrega do serviço público. Esses dados não são apenas sobre o resultado final, mas também os meta-dados sobre a natureza e a qualidade da experiência do usuário.	Criando serviços públicos e sistemas que possam coletar grandes volumes de dados. Usando métodos como análise preditiva ou machine learning para melhorar a entrega e aumentar alertas sobre problemas emergentes.
TRABALHANDO COM	Uma forte relação entre	Identificando os	Consultando especialistas	Incorporando especialistas

ESPECIALISTAS EM DADOS	especialistas em dados e não especialistas pode levar ao uso correto de dados no momento certo para tomar a decisão certa.	especialistas de dados existentes que trabalhem em sua área: compreensão dos dados e informações que eles coletam; e, o que podem ou não lhe dizer.	em dados ao longo da vida de um projeto - não apenas nas fases de início ou avaliação. Garantir que haja tempo e recursos suficientes para coletar e analisar dados.	em dados como membros integrais da equipe do projeto (seja como membros da equipe direta ou virtual). Desenvolver uma relação de colaboração em vez da relação tradicional cliente-fornecedor entre formuladores de políticas e analistas.
EXPLICANDO DADOS E RESULTADOS	Ser capaz de se comunicar efetivamente com não especialistas sobre dados e os resultados da análise é tão importante quanto coletar e analisar os dados.	Entendendo que algumas pessoas não estão tão confortáveis com números e dados como outros. Comunicação de temas-chave a partir de resultados e simples "necessidade de saber" sobre metodologia e limitações.	Usando uma variedade de métodos para trazer dados e informações à tona para não especialistas (métodos visuais e verbais, visualizações estáticas e interativas, etc.)	Ativamente se engajando com não especialistas para ilustrar como os dados que você possui e os resultados que ele pode gerar irão ajudá-los a alcançar seus objetivos.

FOCO NO USUÁRIO

A ideia de envolver os cidadãos no desenvolvimento de serviços públicos não é nova, e o "foco no cliente" tem sido um mantra de consultorias de gestão há décadas. No entanto, a chegada da agenda do governo digital e o subsequente desenvolvimento bottom-up de novos serviços on-line colocou a ideia de "necessidades dos usuários" no ponto focal da formulação de políticas e do design de serviços - tanto nos EUA quanto no Reino Unido, as necessidades dos usuários são o primeiro princípio das diretrizes governamentais para o desenvolvimento de serviços públicos digitais.

Resolvendo as necessidades dos usuários

Ser centrado nos usuários é descobrir o que os usuários precisam fazer e projetar uma política/serviço que atenda a essas necessidades, e não o que o governo assume/pensa que essas necessidades são. Todos os servidores públicos devem considerar se o seu projeto, política ou serviço está atendendo às necessidades dos usuários e que estas irão mudar ao longo do tempo. Enquanto fontes secundárias, como evidências/análises existentes, conversando com funcionários que trabalham com usuários ou organizações que oferecem serviços aos usuários, é importante incluir pesquisa primária com usuários ao identificar e validar as necessidades dos usuários - métodos qualitativos e etnográficos (por exemplo, em - entrevistas pontuais e observação) são particularmente úteis para identificar as necessidades.

Focando nos usuários em cada etapa

Os projetos devem ter recursos e tempo suficientes para a descoberta e análise das necessidades dos usuários, e incorporar oportunidades regulares durante a vida de um projeto para realizar pesquisas / testes com os usuários para verificar o que está sendo desenvolvido ou implementado, atendendo às necessidades dos usuários.

Considerando como os usuários pensam e agem

Os usuários são diversos, nenhum usuário é o mesmo, ao desenvolver serviços é importante garantir que os usuários possam fazer com facilidade o que precisam fazer. Os princípios de design centrados no ser humano nos permitem pensar sobre como as pessoas interagem com sistemas e processos, enquanto a ciência comportamental pode nos ajudar a analisar a forma como as pessoas pensam e respondem a diferentes situações. Também é importante pensar sobre aqueles com necessidades diferentes e particulares (por exemplo, pessoas com deficiência), ao desenvolver serviços digitais, é importante considerá-los e desenvolver abordagens alternativas para.

Envolvendo usuários em projetos

Para desenvolver serviços e políticas efetivos centrados nos usuários, os funcionários devem adotar abordagens participativas que envolvam usuários ao longo da vida do projeto. Isso pode ser tão simples como realizar pesquisas de usuários em diferentes estágios (para identificar necessidades, protótipos de teste, alfa, beta e versões ao vivo) até exercícios participativos profundos, como a co-produção de uma política ou serviço que visa promover um sentido de propriedade conjunta do exercício entre funcionários e usuários.



FOCO NO USUÁRIO: Foco no usuário é sobre ter serviços e políticas projetadas para resolver as necessidades dos usuários, com os usuários levados em conta em todas as etapas do processo, para que digam "Eu faria isso novamente".

		Consciência básica	Capacidade emergente	Praticante regular
RESOLVENDO AS NECESSIDADES DOS USUÁRIOS	Os serviços públicos são entregues para beneficiar os cidadãos. Os serviços públicos modernos devem responder à necessidades claramente identificadas.	Compreender que as necessidades dos usuários devem ser pesquisadas e coletadas diretamente com os usuários. O governo não deve assumir que sabe o que os usuários realmente precisam.	Assegurar que tempo suficiente seja dedicado a realizar pesquisa de usuários para reunir, analisar, validar e priorizar as necessidades dos usuários. Testando serviços com os usuários para avaliar o quão bem eles atendem as necessidades dos usuários.	Usando uma variedade de métodos de pesquisa (questionários, entrevistas em profundidade, workshops, observação etnográfica) para obter informações sobre usuários. Testar, revalidar e identificar regularmente as novas necessidades dos usuários ao longo do desenvolvimento e entrega de um projeto.
FOCANDO NOS USUÁRIOS EM CADA ETAPA	Os usuários e suas necessidades devem ser considerados em todas as etapas de um projeto, não apenas no início e no final.	O usuário deve sempre estar no centro do pensamento de uma equipe de projeto. Os usuários não devem ser considerados apenas ao gerar idéias e lançar um produto ou serviço - mas ao	Remeter-se regularmente às necessidades dos usuários identificadas, avaliando o progresso de um projeto em andamento para ver se as mesmas estão sendo atendidas.	Certifique-se de que cada etapa de um projeto inclua testes de usuários ou faça uso de "defensores de usuários" (membros da equipe que desempenhem um papel) para analisar se as

		longo do design e desenvolvimento de produtos e serviços.	Identificar oportunidades para demonstrar ou testar nossas idéias e versões intermediárias de serviços com usuários.	necessidades dos usuários estão sendo atendidas ou como encontrá-las.
CONSIDERANDO COMO OS USUÁRIOS PENSAM E AGEM	As pessoas nem sempre se comportam da maneira que esperamos. O uso de princípios de design centrados no ser humano e ciência comportamental pode resultar em melhores políticas e serviços.	Entender que, ao conceber a política e os serviços públicos em torno de como os seres humanos pensam e interagem, tornará mais fácil para eles usarem um produto ou serviço e, assim, para que o governo alcance os resultados políticos desejados.	Identificar, analisar e desconstruir "jornadas de usuários" para considerar a passagem dos usuários de um passo para outro ao usar um serviço. Trabalhar com parceiros relevantes para garantir que os usuários com necessidades específicas (por exemplo, necessidades de acessibilidade / mobilidade) possam usar um serviço ou ter opções alternativas.	Trabalhando com especialistas em experiência de usuário / design de interface para desenvolver sistemas centrados no ser humano. Trabalhando com especialistas em ciência comportamental para usar técnicas psicológicas e sociológicas para fornecer resultados de políticas públicas (por exemplo, "nudge").
ENVOLVENDO USUÁRIOS EM PROJETOS	Trabalhar com usuários "reais" garante que as equipes do projeto possam entender melhor as necessidades dos usuários e sua situação.	Como um jogo de "telefone sem fio" toda vez que alguém que não um usuário explica ou transmite informações sobre as necessidades de um usuário, um pouco dessa informação se perde. O usuário é sempre a melhor fonte.	Envolve-se na pesquisa e nos testes dos usuários, participe ou conduza entrevistas, workshops ou observações. Use uma variedade de métodos para gravar e exibir os resultados da pesquisa do usuário (imagens, notas escritas dos usuários, vídeos).	Usando abordagens participativas para projetar, desenvolver, testar e implementar projetos que envolvam usuários diretamente na produção e na tomada de decisões, resultando em co-propriedade do resultado.

CURIOSIDADE

A inovação no setor público é sobre a introdução de produtos e serviços novos e melhorados, formas de trabalhar para obter melhores resultados para os cidadãos e melhorar a eficiência operacional. Portanto, a curiosidade e o pensamento criativo são parte vital da inovação - são a ação de descobrir coisas novas. Muitas pessoas vão dizer "Eu não sou criativo", mas todo mundo tem capacidade e habilidade para ser criativo.

Procurando novas ideias

Ter curiosidade pode ser tão simples quanto receber feedbacks de partes interessadas e usuários sobre como algo está funcionando no momento, o que eles sugerem que você faça de maneira diferente. O uso de oficinas e desafios pode proporcionar formas estruturadas para novas fontes de ideias, enquanto crowd-sourcing e a mineração de textos podem fornecer grandes volumes de informações para você peneirar e localizar padrões e tendências.

Reenquadrando problemas e soluções

Todo mundo tem sua própria maneira de pensar sobre uma situação ou problema, e todos têm suas próprias ideias de como resolvê-lo. As técnicas de reenquadramento permitem pensar em um problema sob uma perspectiva diferente ou desafiar premissas padrões - por exemplo, fazendo perguntas como "como X iria pensar sobre isso?" ou "se fôssemos / não precisássemos fazer Y?".

Adaptação de abordagens

Curiosidade também é descobrir como outras pessoas fazem um trabalho similar ou oferecem um serviço similar para ver se eles fazem isso de forma diferente; indo além dos que são semelhantes, pode-se olhar para outros exemplos de sucesso, descobrir por

que essa maneira de trabalhar é bem sucedida e tentar adaptar essa abordagem / sua própria abordagem para duplicar esse sucesso.

Aprendizagem contínua

Uma parte importante de ser curioso e criativo é adotar uma mentalidade de aprendizagem contínua - ser capaz de absorver e usar novas ideias, identificar suas próprias limitações e aprender mais sobre elas. Novos conhecimentos estão sendo produzidos o tempo todo, alguns podem desafiar nosso pensamento existente e nos obrigar a "desaprender" coisas que já conhecemos ou fazemos.



CURIOSIDADE e pensamento criativo ajudam a identificar novas idéias, novas formas de trabalhar e novas abordagens. Pode significar algo novo ou adaptar a abordagem de outra pessoa

		Consciência básica	Capacidade emergente	Praticante regular
PROCURANDO NOVAS IDEIAS	A inovação é sobre invenção, criação de coisas novas e fazer as coisas de maneira diferente.	Compreender que a forma atual de trabalhar é apenas uma das muitas abordagens possíveis, e que cada abordagem tem suas próprias vantagens e limitações.	Proativamente buscando feedback de uma ampla gama de usuários e fontes e analisando esse feedback para idéias. Falando com colegas, stakeholders e usuários sobre possíveis oportunidades de melhoria - que idéias eles têm?	Facilitando oficinas criativas para descobrir e explorar novas idéias e abordagens. Usando desafios, recompensas e prêmios para incentivar as pessoas a pensar de forma diferente. Usando métodos de grande escala, como o crowd-sourcing e a mineração de texto, para obter insights.
REENQUADRANDO PROBLEMAS E SOLUÇÕES	Não há uma maneira correta de abordar um problema ou situação e investigar um problema apenas em um ângulo para ocultar problemas e oportunidades.	Compreender e apreciar que as pessoas têm diferentes perspectivas sobre um tema, problema ou situação como resultado de seus antecedentes, experiência e conhecimento.	Identificando diferentes atores e partes interessadas que estão envolvidos ou influenciam uma situação. Desconstruindo sua posição para entender como e por que eles podem pensar sobre a situação de uma maneira diferente de você.	Usando ferramentas como vinhetas e pessoas para exemplificar como pessoas diferentes pensam sobre uma situação. Usando jogos de role-playing para permitir que as pessoas pensem sobre uma situação sob uma perspectiva diferente.
ADAPTAÇÃO DE	Muitas equipes	Compreendendo que não existe	Participar de equipes / gerentes que	Buscando instituições de diferentes

ABORDAGENS	têm objetivos semelhantes, mas raramente têm a mesma abordagem para atingir esses objetivos.	uma maneira única de fazer as coisas, enquanto os sistemas e os serviços públicos são geralmente padronizados para a eficiência operacional, outras organizações podem ter uma abordagem diferente.	fazem o mesmo trabalho que você - descobrindo o que eles fazem e como eles fazem isso, identificando o que é diferente sobre sua abordagem.	organizações, setores, locais / países que tenham objetivos ou objetivos semelhantes para analisar sua abordagem. Pedir aos outros que façam uma "revisão por pares" de sua abordagem e que identifiquem opções alternativas com base em sua prática..
APRENDIZAGEM CONTÍNUA	O conhecimento está sendo produzido e as práticas estão evoluindo a uma taxa cada vez maior.	Entender que, em um mundo em constante mudança, conhecimento e prática não são mais fixos, sempre há algo de novo acontecendo em algum lugar.	Estar aberto a novas idéias e a pensar, independentemente de onde elas vierem, considerando ativamente as possibilidades e oportunidades que novas idéias apresentam. Avaliando as limitações de seu próprio conhecimento e prática e encontrando oportunidades para aprender mais.	Refletindo ativamente sobre as lições que você aprendeu e usou isso para questionar suas suposições e práticas atuais. "Desaprendendo" conhecimentos, práticas e modos de pensar previamente adquiridos, que já não são aplicáveis ou relevantes.

STORYTELLING

As histórias têm sido parte da cultura humana desde o surgimento da linguagem. A narração de histórias pode ser usada dentro das organizações por líderes e outros atores, para explicar quem você é, ensinar lições, delinear o futuro e inspirar a ação em outros. A mudança no setor público não diz respeito somente à mudança do estado estático A para o estado estático B, em vez disso, a mudança deve ser uma constante, transformando os ambientes operacionais, as expectativas, as necessidades dos usuários.

Usando narrativas

As histórias comunicam fatos, opiniões e emoções, transmitindo as experiências de atores chave e stakeholders. Esta abordagem situacional da comunicação pode ajudar o público a compreender melhor as mensagens-chave. As histórias devem ser "documentos vivos" que se adaptem ao foco das prioridades de um público e à progressão de projetos progridem. Não basta que as histórias falem sobre o passado e o presente, elas podem também ser vistas como uma maneira útil de envolver as pessoas em falar sobre o futuro (possível).

Contando histórias de usuários

Incorporando "histórias de usuários" que definem a experiência atual do usuário ao interagir com um serviço e / ou a experiência futura que terão como resultado das mudanças, os servidores podem ajudar os outros a criar empatia com os usuários e entender melhor as necessidades dos mesmos.

Trabalhando com várias mídias e métodos

As histórias não precisam apenas ser construções verbais, imagens e gráficos podem fornecer metáforas úteis ou maneiras de ajudar a trazer as mensagens-chave à tona. Os vídeos permitem que as vozes dos outros façam parte da história que você está

contando. Métodos interativos podem permitir que seu público construa sua própria jornada através de uma narrativa, ou contribuindo com suas próprias histórias.

Aulas de ensino

Compartilhar a experiência é um componente crucial para a inovação do setor público. Ao contar a história de seus próprios projetos de inovação, você pode compartilhar lições sobre o que você achou que funcionou e não funcionou, para que outros possam aprender com sua própria experiência.



STORYTELLING: A narração de histórias é sobre se comunicar em um mundo em constante mudança, contar a "história" da mudança ajuda a criar apoio e envolver as pessoas falando sobre os futuros passados, presentes e possíveis

		Consciência básica	Capacidade emergente	Praticante regular
USANDO NARRATIVAS	As histórias são uma forma natural de compartilhar informações e transmitir conhecimentos.	Entendendo que as histórias comunicam fatos, opiniões e situações ao transmitir experiências, facilitando a compreensão das mensagens-chave.	Identificar os principais atores e partes interessadas (seus 'personagens') e construir uma história descreve suas experiências e motivações. Certifique-se de que sua história não cobre apenas o que aconteceu e está acontecendo, mas também o que acontecerá com os personagens-chave no futuro.	As histórias não são artefatos estáticos, elas devem ser desenroladas à medida que as situações se desenvolvem. As histórias devem ser adaptadas para cada público e acomodar pontos de vista alternativos. Ao falar sobre o futuro, as histórias podem ajudar a explorar incertezas e possibilidades.

CONTANDO HISTÓRIAS DE USUÁRIOS	<p>As histórias podem ser uma maneira poderosa e eficaz de expressar as necessidades e prioridades dos usuários.</p>	<p>As histórias de usuários são uma maneira de comunicar a maneira como um usuário ou grupos de usuários experimentam uma política ou serviço, eles permitem que os funcionários empatizem com o usuário e compreendam suas necessidades.</p>	<p>Desenvolvendo uma história que segue a jornada do usuário típico, identificando o que acham fácil e difícil de fazer. Usando as perspectivas e experiências de usuários de serviços e cidadãos para delinear e explicar o raciocínio das mudanças.</p>	<p>Contar as histórias de usuários reais aumenta a autenticidade da mensagem geral, contribuindo com sua voz e visão "reais". Combinando histórias de vários usuários para dar uma perspectiva holística, identificando desafios comuns e necessidades específicas.</p>
TRABALHANDO COM VÁRIAS MÍDIAS E MÉTODOS	<p>Pessoas diferentes absorvem informações de diferentes maneiras, portanto usar diferentes métodos ajuda a espalhar sua mensagem o mais longe possível.</p>	<p>Compreender que metáforas e imagens são dispositivos poderosos em histórias que podem ajudar a explicar idéias ou situações complexas.</p>	<p>Testando e refinando rascunhos de sua história com os outros para identificar a melhor maneira de comunicar as mensagens-chave. Incorporando elementos visuais (imagens, gráficos, vídeos, animações) em sua história para fornecer contexto ou saliência.</p>	<p>Usando ferramentas / métodos interativos para criar um "livro de histórias" que permite ao público navegar pela história e se concentrar em partes que são mais relevantes para eles. Habilitando o público e os usuários a contribuir com seus próprios conteúdos ou histórias.</p>
AULAS DE ENSINO	<p>A inovação do setor público é impulsionada pela troca de conhecimento e de práticas. As histórias podem ser um instrumento útil</p>	<p>Compartilhar experiências é um elemento importante da inovação do setor público, ao compartilhar suas experiências, você ajuda a garantir que as pessoas não tenham que aprender as mesmas lições repetidas vezes.</p>	<p>Realização de retrospectivas em etapas importantes do projeto para identificar lições que podem ser aprendidas com a experiência até agora. Realizando sessões de "mostra o seu, que eu mostro o meu" com colegas para compartilhar informações e</p>	<p>Usando uma variedade de métodos para transmitir suas histórias e lições - p. blogs / redes sociais, seminários e conferências. Atuando como mentor ou treinador para outros servidores públicos, usando as lições da sua experiência para ajudá-los na sua prática.</p>

	para compartilhar suas experiências.		experiências sobre um projeto específico.	
--	--------------------------------------	--	---	--

INSURGÊNCIA

Os inovadores no governo às vezes são vistos como "insurgentes" internos ou "rebeldes", trabalhando para mudar a forma como as coisas são feitas. Se a curiosidade é a parte da força vital da inovação para que novas ideias sejam identificadas, então a insurgência é fazer com que essas coisas novas aconteçam. Os funcionários públicos são muitas vezes avessos ao risco de falsificação - e muitas vezes com bom motivo se eles são um agente prisional ou regulam as usinas nucleares - no entanto, o número de situações em que um funcionário não deve fazer algo por causa do risco de danos diretos aos cidadãos ou segurança nacional é relativamente pequeno.

Desafiando o status quo

Os insurgentes desafiam o status quo e não aceitam "sempre foi feito dessa maneira" ou "se não está quebrado não conserte" como uma defesa contra a mudança. A inovação muitas vezes empurra-se contra ou mesmo vai além das fronteiras e limites existentes para fazer as coisas de forma diferente.

Tentando coisas que podem não funcionar

Dar aos servidores a liberdade de experimentar formas alternativas de fazer coisas, inclusive coisas que podem não funcionar, pode oferecer oportunidades para encontrar novas formas de trabalho que, de outra forma, possam permanecer escondidas. Quando tentamos algo novo e não funciona, isso não é um "fracasso", mas uma oportunidade de aprender para descobrir por que não funcionou e não há um culpado pelo fato de não funcionar.

Construindo alianças

Trabalhar sozinho raramente resolve problemas, particularmente no setor público. Os desafios enfrentados pelos serviços públicos demandam mais colaboração dentro das organizações e entre elas. Forjar alianças entre parceiros internos e externos pode gerar suporte e demanda de mudança ampliando a mensagem.

Trabalhando com parceiros incomuns

A inovação também pode ser o subproduto do trabalho com parceiros incomuns ou inesperados, desenvolvendo novas sinergias que podem levar à identificação de abordagens que talvez não tenham sido descobertas.



INSURGÊNCIA: Insurgência significa desafiar o status quo e a maneira usual de fazer as coisas, significa trabalhar com parceiros novos e diferentes para obter novas idéias ou entregar projetos.

		Consciência básica	Capacidade emergente	Praticante regular
DESAFIANDO O STATUS QUO	A inovação é sobre fazer algo novo e muitas vezes existem muitas vozes que resistem o fazer as coisas de forma diferente.	Entender que "sempre foi feito dessa maneira" não é uma defesa aceitável para um desempenho ruim ou baixa qualidade de serviço. Enquanto isso, abordagens alternativas não devem ser descartadas por causa de uma mentalidade "se não está quebrada, não conserte".	Aproximando abordagens não testadas / incomuns ou maneiras de trabalhar com uma abertura para experimentá-las. Usando evidências e lógica para desafiar de forma robusta as abordagens existentes, ou para promover opções alternativas.	Identificar fronteiras e barreiras existentes e encontrar formas de superá-los ou trabalhar em torno delas sem quebrar a lei ou causar danos às pessoas.

TENTANDO COISAS QUE PODEM NÃO FUNCIONAR	Os serviços públicos precisam "falhar rapidamente", identificando mais rápido e mais cedo algo que não está funcionando e por quê.	Compreendendo e aceitando que, ao tentar algo novo, existe a possibilidade de que não funcione. Isso não deve ser visto como "falha", mas uma oportunidade para aprender mais - identificar o que funciona e o que não.	Desenvolver testes e rotinas de pilotagem para testar e demonstrar novas ideias e abordagens em pequena escala. Assegurar que os dados certos sejam capturados e analisados em tempo hábil para fornecer feedback sobre o progresso do projeto.	Dando às equipes a oportunidade de fazer coisas novas e fornecer suporte para superar o medo do fracasso. Desenvolvendo casos de negócios e trabalhando com funções corporativas para explicar as potenciais oportunidades de inovação.
CONSTRUINDO ALIANÇAS	Os desafios enfrentados pelo setor público hoje exigem maior colaboração e mais profunda.	Tentando inovar no setor público por conta própria pode ser um desafio solitário e impossível, a colaboração com os outros pode melhorar suas chances de sucesso e proporcionar um espaço seguro para explorar idéias e fazer perguntas.	Identificar e convencer aliados potenciais para apoiar sua visão, destacando os benefícios para eles. Desenvolver uma visão, narrativa e mensagem que todos os interessados envolvidos no projeto compartilhem conjuntamente.	Trabalhando com stakeholders externos e grupos de defesa para ampliar sua mensagem e agenda para mudanças. Compartilhando pessoas e recursos (através de equipes virtuais ou acordos) para permitir a participação conjunta e a entrega de um projeto.
TRABALHANDO COM PARCEIROS INCOMUNS	Trabalhar com pessoas que você normalmente não levaria em consideração pode resultar em novas sinergias e abordagens.	Pessoas muito diferentes de você ou que trabalham em algo muito diferente, não há motivo para não trabalhar com elas, elas podem ter idéias e práticas valiosas que você não pensou.	Trabalhando através de fronteiras dentro e entre organizações para identificar novos contatos e parceiros no setor público. Respeitando que as pessoas têm diferentes origens e perspectivas, o que é "incomum" para você pode ser "normal" para elas.	Aproveitando suas redes existentes para encontrar novas parcerias - com quem seus stakeholders trabalham com o que você não faz. Envolvendo proativamente com parceiros incomuns, identificando os benefícios de trabalhar com você.