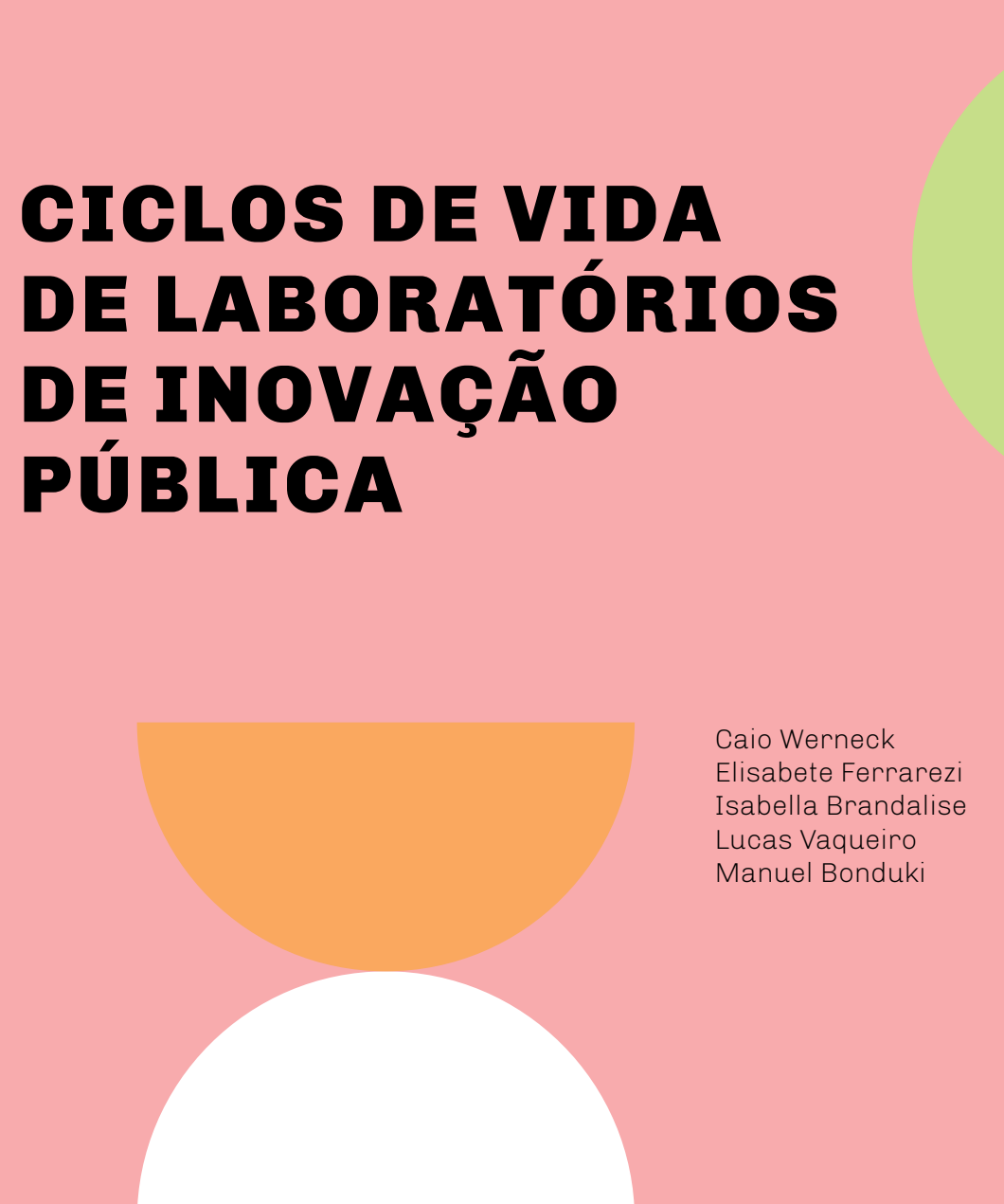


CICLOS DE VIDA DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO PÚBLICA

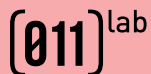


Caio Werneck
Elisabete Ferrarezi
Isabella Brandalise
Lucas Vaqueiro
Manuel Bonduki

CICLOS DE VIDA DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO PÚBLICA

Caio Werneck
Elisabete Ferrarezi
Isabella Brandalise
Lucas Vaqueiro
Manuel Bonduki

Brasília
Enap/2020



CIDADE DE
SÃO PAULO
INOVAÇÃO E
TECNOLOGIA

G•NOVA



SUMÁRIO

pág. 4

Apresentação
ABRINDO O CÓDIGO E
O CORAÇÃO DOS LABS
Guilherme Alberto Almeida de
Almeida e Vitor Cipriano de Fazio

pág. 8

Prefácio
INOVAÇÃO PÚBLICA:
UMA PERSPECTIVA
CRÍTICA
Eduardo Staszowski

pág. 12

INTRODUÇÃO

pág. 16

METODOLOGIA

pág. 38

NASCIMENTO
E INFÂNCIA

pág. 46

ADOLESCÊNCIA

pág. 54

ADULTEZ E
MATURIDADE

pág. 62

DESAFIOS DA VIDA

pág. 74

Epílogo
DEPOIS DA VIDA,
A MORTE

pág. 80

AGRADECIMENTOS

pág. 82

REFERÊNCIAS

pág. 84

SOBRE A EQUIPE E
OS LABORATÓRIOS

Apresentação

ABRINDO O CÓDIGO E O CORAÇÃO DOS LABS

**Guilherme Alberto Almeida de Almeida
e Vitor Cipriano de Fazio**

4 Em agosto de 2019, 81 pessoas de dez países diferentes, representando 43 instituições, passaram um dia todo discutindo como nascem, crescem, geram frutos e perecem os laboratórios de inovação em governo, esse tipo de organização ainda estranha a muita gente. Este livro é resultado dos intensos e variados insights gerados naquela ensolarada jornada paulistana. Mas esse é o fim da história. Antes de começá-la, vale entender um pouco melhor seus atores, autores, contexto e, claro, seu enredo.

O debate sobre *inovação pública* não é novo. Ele só muda muito de cara, rótulo ou nomenclatura, ao sabor das tendências, da política e dos principais problemas de cada época. Mas há, sim, uma novidade nesse debate: as conversas em torno da inovação pública ganharam um componente com certa pretensão de protagonismo: as unidades voltadas para a inovação pública, em particular os laboratórios de inovação em governo.

Os *labs* são muitas coisas, mas em geral dá para dizer que se trata de equipes

dedicadas a experimentar e testar formas diferentes de fazer as coisas no governo. E esse modo de fazer geralmente envolve cocriação (fazer junto, seja com colegas, seja com quem vai usar aquele serviço), agilidade (um conjunto de práticas comum para o pessoal de tecnologia, mas com adeptos fora desse grupo), foco no cidadão e na cidadã (porque, afinal, é para eles que estamos aqui), entre outras coisas.

Essas unidades de inovação pública têm despertado curiosidade em quem trabalha com o governo, em parte por esse jeito diferente de trabalhar, uma atitude mais aberta que estimula a colaboração o tempo todo, em parte pelos espaços bonitos que alguns deles têm – e aqui vale a pena dizer que o espaço bonito não é assim tão importante. No fim das contas, os laboratórios chamam mesmo atenção porque oxigenam a administração pública com práticas que já se tornaram o padrão em outros ambientes, mas que são ainda pouco usadas nos governos. Essas práticas vêm de diferentes cantos da academia, do terceiro

setor, das empresas e mesmo de empreendimentos tecnológicos disruptivos. E funcionam! Talvez não de primeira, mas isso é parte da história deste livro.

Esta publicação busca mergulhar mais a fundo na experiência dos *labs* para tirar lições, aprendizados e insights. O livro tem um pouco de documentário sobre a vida animal (*Onde vivem? Do que se alimentam? Como se reproduzem?*), ingredientes de sessão de terapia coletiva (*Quem somos? O que desejamos? Que sentido buscamos?*), se mistura com reflexão acadêmica sobre administração pública (como apontam sua metodologia e bibliografia) e também tem a pretensão de ser um experimento poético (pela profusão de metáforas, metonímias, imagens e sentidos reconstruídos e ressignificados, utilizados para facilitar a compreensão do fenômeno e a conversa sobre ele. Ele cria um mosaico instigante e colorido de vozes, abordagens e metodologias. Esta narrativa e este atrevimento buscam trazer uma visão dinâmica sobre essa história.

6 Esta obra supre uma lacuna importante nos estudos e na prática de inovação pública no país, e mesmo na discussão mais ampla sobre esse tema, num nível global. Ela faz isso ao trazer uma visão em primeira pessoa – e no plural – sobre os laboratórios de inovação pública, abordando seus dilemas e procedimentos, princípios e fluxos de consciência, valores e realizações, conquistas e – por que não? – fracassos.

Assim, cumpre a importante função de sistematizar os aprendizados da experimentação em gestão pública, implementando uma saudável prática de gestão do conhecimento sobre inovação. Uma das fragilidades mais comuns na execução de inovação pública é justamente a pequena quantidade de registros sobre suas práticas, seja nas equipes que se identificam como praticantes, como os *labs*, seja no dia a dia de inúmeros inovadores públicos não declarados, pessoas que buscam transformar a realidade a partir da observação e de testes de alternativas. Esse jeito de trabalhar, com teste, observação e

aprendizado (e teste, observação e aprendizado, e...) tem um dinamismo que acaba privilegiando a ação e as anotações informais, deixando de lado reflexões mais aprofundadas registradas em documentos públicos. Aqui, “abre-se o código” – e o coração – dos laboratórios para um público mais amplo.

Este livro só existe porque a colaboração é um princípio que orienta a inovação pública. Ele é, mais especificamente, um dos saborosos frutos da associação entre dois laboratórios: o GNova, laboratório federal de inovação pública da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), órgão federal de pesquisa, inovação pública e formação de servidores, e o (011).lab, laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo, da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. Essa junção do federal com o municipal, do geral com o específico, do zoom com o plano aberto, da formulação teórica com a implementação no território, traz ainda mais riqueza ao resultado.

Riqueza, por sinal, que se reflete também na diversidade das vozes e dos participantes

que contribuíram no debate que levou à elaboração deste livro. A possibilidade de reunir diferentes governos da América Latina nesse processo de troca de experiências para além das fronteiras físicas e virtuais tem como resultado uma criação coletiva que fortalece os debates internacionais sobre inovação em governo a partir dessa perspectiva latino-americana.

É nesse espírito que convidamos você para se juntar a nós nesse processo. Puxe uma cadeira, uma caneta, um papel, e traga também a sua voz para a discussão!

Guilherme Alberto Almeida de Almeida é Diretor de Inovação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e cofundador do GNova – Laboratório de Inovação em Governo.

Vitor Cipriano de Fazio é Coordenador de Processos de Inovação e Mudança Organizacional e do (011).lab – Laboratório de Inovação em Governo na Prefeitura de São Paulo.



Prefácio

INOVAÇÃO PÚBLICA: UMA PERSPECTIVA CRÍTICA

Eduardo Staszowski

8 Este prefácio começa com uma nota de tristeza e uma imagem de apreensão. No momento em que este texto é escrito e esta publicação está por ser finalizada, é difícil não comentar a atual crise provocada pela COVID-19 quando grande parte da população global está em isolamento forçado. Uma crise que vem acompanhada de ampliação da precariedade, das desigualdades geográficas e sociais, resultando na perda de vidas em comunidades desfavorecidas, marginalizadas e, portanto, mais vulneráveis. Uma crise previsível dentro de outra impensável.

Cadê o Estado? É fácil pensar sobre governo com cinismo e desconfiança. Que o serviço público é sinônimo de um modelo antiquado e com um legado de ineficiências. Em vez disso, argumentamos que o serviço público é mais importante do que nunca. Crises graves como a atual pandemia expõem a fragilidade das nossas instituições e tornam mais evidente ainda a urgência de promovermos uma transição em direção a modelos de sociedade mais justos

e sustentáveis, necessários para a sobrevivência humana e do planeta.

É neste cenário de ruptura que abrimos um espaço de reflexão sobre os chamados “laboratórios de inovação pública”, espaços experimentais voltados para a criação de soluções para problemas públicos, e a sua proliferação global. Com abordagem heurística, multidisciplinar e não convencional, a ideia de laboratório conquistou na última década novos espaços para promoção de mudanças não encontrados anteriormente nos ambientes tradicionais das burocracias governamentais.

Porém, há uma tensão em jogo entre a ideia de inovação pública e a conjuntura político-econômica hegemônica na qual se inseriram os laboratórios. Operando dentro de uma racionalidade pragmática e sem questionar os limites de sua origem, os laboratórios se arriscam a se transformarem em instrumentos da manutenção de condições históricas que perpetuam problemas estruturais, como o racismo e a desigualdade social. Isso é inovação? Pensamos que não. Assim, uma

discussão sobre o ciclo de vida dos laboratórios nos obriga a confrontar-nos com questões políticas e filosóficas inerentes a essa prática.

Falar de ciclo de vida, ou de vida e morte, no momento atual, não é mais uma metáfora. Falar de política pública e serviço ao cidadão não é mais um problema só de “gente pobre”. Falar em enxugar o Estado e deixar para a iniciativa privada resolver tudo não é mais possível.

Como proceder então? Oferecemos uma segunda provocação. Em vez de tratar a inovação como uma identificação de problemas e um conjunto de soluções que não os resolve em sua essência, devemos tratar a inovação como um projeto político. Para criar esperança e dias melhores precisamos não somente de um espaço de inovação, mas de espaços de renovação da vida pública. Um laboratório de inovação pública não deve ser visto como um protagonista privilegiado com autorização para inovar somente dentro de parâmetros limitados, e sim como um ator fundamental na construção da cidadania enquanto mecanismo de participação e construção da vida pública.

10 Dessa forma, não basta pensar nos laboratórios simplesmente como capacidade administrativa e operacional para promover ações paliativas dentro de limites preestabelecidos. Nesse cenário alternativo, a inovação deve ser entendida como um dispositivo de perturbação do status quo e de interrupção do ideário neoliberal. Para garantir a longevidade e legitimidade desses espaços perante a sociedade é preciso refletir sobre as maneiras pelas quais entendemos a construção de políticas públicas e a tomada de decisões dentro de um processo social e político de maior profundidade.

É fundamental também ampliar os canais de participação da sociedade, reconhecendo o público como participante ativo e não como sujeitos passivos a ser sistematicamente compreendidos. Isso significa criar mecanismos para que cidadãos e comunidades às quais pertencem possam imaginar diferentes formas de sociedade, envolver-se politicamente, formular demandas e reivindicá-las aos seus governos.

O Encontro Internacional de Inovação em Governo, organizado no Brasil em agosto de 2019, foi um marco. Até então, ainda não havia ocorrido um evento com tamanha envergadura que abrigasse esse debate em um contexto fora da influência geopolítica do eixo norte-norte, livre de um discurso subalterno, construindo uma imagem mais ampla, pós-colonial, sobre essas práticas a partir de sensibilidades e culturas próprias da América Latina.

Tivemos a oportunidade de discutir modelos de organização e infraestruturas públicas, como a biblioteca Mário de Andrade, em São Paulo, onde o evento foi sediado. Bibliotecas em todo o mundo estão debatendo a evolução do seu papel primeiro, de repositórios de informação e aprendizado, para se tornarem também símbolos de uma cultura de inclusão nas comunidades onde se inserem e parte fundamental da infraestrutura pública. Dessa forma, as bibliotecas servem como exemplo de lugar que cria novas condições para o desenvolvimento de



capital social e humano, onde alianças são construídas com o potencial de se tornarem conexões transformadoras em que as pessoas, e diferentes setores em toda a sua diversidade, podem se encontrar e negociar os termos de convivência, apesar das suas diferenças. A biblioteca se apresenta assim tanto como espaço real como metáfora inspiradora para a renovação da vida pública – que é, em última análise, o objetivo final do projeto de inovação dos laboratórios.

Esta publicação e o evento que a inspirou são um recurso valioso desenvolvido a partir da combinação de uma análise rigorosa e criativa com a contribuição de especialistas em inovação em políticas públicas e gestão governamental. A pesquisa nessa área é ainda escassa e fragmentada, especialmente no que diz respeito à uma análise crítica e contextual. A ambiguidade em torno das definições, da linguagem, das metodologias e evidências sobre o impacto torna a inovação pública vulnerável e frágil perante as pressões internas e externas.

11 Os resultados deste importante trabalho devem ser usados para identificar tanto os pontos fortes e fracos dessa abordagem como para destacar modelos e lições que possam contribuir para a construção de um movimento de inovação social e pública mais aberto, solidário e democrático.

Eduardo Staszowski é Professor e Diretor do Parsons DESIS Lab na The New School, em Nova York.

Maio de 2020

INTRODUÇÃO

12 Na última década testemunhamos um crescimento significativo do número de unidades de inovação em governo, com destaque para os laboratórios. Um levantamento feito em 2013 pelo Parsons DESIS Lab de Nova York, identificou dezesseis laboratórios no mundo, nenhuma das iniciativas na América Latina. Já em 2020 o site Apolitical registra cerca de 123 unidades de inovação, com exemplos em todos os continentes, em governos de matizes políticos diversos, de âmbito nacional ou local, no Executivo, Legislativo e Judiciário. No Brasil, um levantamento recente aponta que existem pelo menos quarenta laboratórios de inovação em todos os poderes (Sano, 2020).

O fenômeno é extensivo a laboratórios cuja origem é a sociedade civil, muitas vezes chamados de laboratórios de inovação social ou *labs* cidadãos. Assim, convivem hoje diversos tipos de laboratórios de inovação pública, de origem social e estatal, voltados a variadas temáticas.

O foco desta publicação é o ciclo de vida de laboratórios de inovação em governo, mas ela

também pode interessar a outros laboratórios de inovação que atuam na esfera pública. Entendemos que as reflexões também têm ressonâncias nas incontáveis unidades, iniciativas, estratégias e equipes de inovação que estão distribuídas em governos mundo afora; equipes essas que são parte fundamental da agenda de inovação pública, mas que, por diferentes motivos, não adotam a palavra “laboratório” no nome.

Os laboratórios de inovação pública surgem no contexto de transformações amplas da sociedade contemporânea, de caráter social, tecnológico e econômico. As sociedades têm mais acesso à informação, são mais reflexivas e tanto demandam direitos e respostas mais ágeis e resolutivas por parte do Estado como exigem outro padrão de atuação e funcionamento, diferente do que foi criado no século XVIII com a burocracia do Estado Moderno.

Há uma mudança de visão sobre os problemas públicos, com uma distinção evidente entre problemas complicados e problemas complexos (Rittel e Webber, 1973). Os

chamados problemas públicos complexos são aqueles de difícil resolução, que não têm uma solução única e definitiva e que possuem alta interdependência com outros problemas, instituições e atores.

Os laboratórios surgem como uma das tentativas de lidar com as incertezas e complexidade dos problemas públicos. Justamente por isso, são unidades com mandatos para experimentação e, com isso, aprendem mais rápido sobre os problemas e podem criar soluções a partir de testes e erros. Seu objetivo é contribuir com a criação de políticas e serviços que sejam sensíveis às diferentes necessidades das pessoas e contemplem os direitos dos cidadãos. Laboratórios são também conhecidos por ampliar o campo de possibilidades de ação em termos de ferramentas, soluções e, sobretudo, de formas de trabalho que funcionam melhor em contextos de complexidade e incerteza. Abrem precedentes ao adotar práticas que, muitas vezes, desafiam a estrutura estabelecida e servem de inspiração para servidores com mentalidades inovadoras, o que pode impulsionar mudança de cultura na busca pelo novo (Ferrarezi, Brandalise, Lemos, 2018). E, a partir da experiência vivida nos *labs*, do aprender fazendo, busca-se engajar servidores e dirigentes políticos em processos de mudança organizacional e sistêmica.

No ecossistema latino-americano de inovação pública, convivem hoje equipes com distintas abordagens, modelos organizacionais, posições no governo e graus de maturidade. Ao mesmo tempo que as unidades de inovação crescem, aumenta a busca por guias, inspirações e aprendizados das iniciativas já existentes. Organizações internacionais e da sociedade civil somam-se na defesa e em proposições de agendas de inovação e reforma do Estado, levadas adiante por unidades de inovação.

Partindo desse lugar, demos início à pesquisa sobre como os laboratórios são criados e como evoluem ao longo do tempo. Como esse conhecimento é ainda incipiente na academia, procuramos na prática a âncora deste projeto em pesquisa realizada a partir de reflexões que surgiram na experiência de gestores e equipes de inovação pública.

Com isso em mente, traçamos o objetivo de criar um espaço qualificado de interlocução e aprendizagem coletiva, provocando conversas, perguntas e reflexões de quem trabalha nessas organizações, seja em municípios, regiões ou governos nacionais, tanto de iniciativas brasileiras quanto latino-americanas, com a participação especial de correspondentes de outras partes do mundo.

Para chegar à construção desse espaço de aprendizado coletivo, o processo – contado em mais detalhes a seguir, na

metodologia – partiu da exploração estruturada de uma metáfora que vinha sendo utilizada informalmente em conversas entre unidades de inovação: a ideia de ciclo de vida. Além de ser um tema estimulante, a nossa hipótese foi de que essa metáfora poderia gerar engajamento de laboratórios em estágios diferentes.

Desse modo, guiados pela pergunta *Como nascem, crescem e morrem os laboratórios de inovação pública?*, reunimos em 8 de agosto de 2019, durante o Encontro Internacional de Inovação em Governo, 81 profissionais de dez países diferentes para debater o ciclo de vida dos *labs*.

As sessões realizadas no Encontro foram documentadas, de modo que os dados coletados pudessem ser usados nesta publicação. Aqui reunimos alguns ensaios elaborados a partir das reflexões dos participantes realizadas em dois painéis e duas oficinas.

Nossa estratégia foi viabilizar trocas entre pares em que pudessemos discutir a “cozinha da inovação”, segundo a definição de um dos participantes. Como resultado, evitamos a lógica dos casos de sucesso, criando um espaço seguro para histórias recheadas de angústias, dúvidas, erros e tantas encruzilhadas que marcam diferentes fases de uma organização em desenvolvimento. A aproximação da vida de um laboratório à vida humana permitiu que olhássemos para esses momentos específicos vividos pelos gestores. Este livro é um convite para dar continuidade à conversa iniciada no Encontro e mergulhar conosco nessa metáfora do ciclo de vida.

O capítulo da metodologia descreve o processo de trabalho desenvolvido, contando em detalhes o desenho da pesquisa, o uso da metáfora e a sistematização de dados e aprendizados. Em seguida, dedicamos três capítulos para abordar cada uma das fases

do ciclo de vida, a partir da mesma estrutura: definição da fase na vida de um laboratório, os temas mais marcantes dessa etapa e os desafios enfrentados pelas equipes.

Ao falar do nascimento e da infância, tratamos do momento que reflete decisões muitas vezes não conscientes por parte dos pais mas que marcam a vida – seja de indivíduos ou instituições. Assim como seres humanos, laboratórios podem ser o resultado de uma gravidez planejada, em uma família estruturada, com certidão de nascimento e uma missão clara... Mas nem sempre é assim. Abordamos também a infância, época de exploração do mundo e dos primeiros projetos, que podem ser vistos como jogos feitos com segurança para testar, tropeçar, aprender e levantar.

No capítulo dedicado à adolescência, abordamos essa fase de pouca estabilidade e muitas perguntas. Muito do que fazem as equipes de inovação pública está relacionado com o questionamento das coisas como elas são, fazer perguntas sem resposta e falar o que ninguém quer ouvir. Talvez por isso seja um período em que a identidade entra em crise e o sentimento de não se encaixar no governo seja tão comum; ao mesmo tempo, há uma profusão de experimentações, ora às escondidas, ora com amigos e redes de apoio.

Com o tempo, o frescor das primeiras fases dá lugar à idade adulta, tema do capítulo seguinte. A maturidade é acompanhada pelo autoconhecimento, pelo senso de responsabilidade e pela serenidade. Nem por isso deixam de existir crises, dessa vez da meia-idade, questionando se está no caminho almejado e qual valor entregou à sociedade. É quando a trajetória já percorrida é fonte de orgulho, mas pesa, exigindo coragem para avaliar o legado e continuar a construir relevância. Como continuar a manter a

capacidade de se transformar face aos desafios do contexto, bem como assumir riscos e tentar coisas novas?

No capítulo sobre desafios da vida, apontamos algumas questões transversais, que permeiam mais de uma fase da vida. Com a iminência do fim, vêm à tona a morte e a consciência da nossa finitude – que, apesar de nos acompanhar, sempre escondida, por toda vida, aparece especialmente em momentos de temor, como as transições políticas.

Esperamos que, ainda que nosso foco esteja nos laboratórios de inovação em governo, a leitura deste livro desperte reflexões sobre momentos vividos por outras organizações públicas, de origem estatal ou social. Da mesma forma, é nosso desejo que se abram diálogos sobre questões essenciais para a criação e fortalecimento de equipes dedicadas à inovação pública. Que esta seja uma oportunidade para direcionar nossa energia para a construção de organizações mais conscientes dos seus próprios ciclos de vida.

METODOLOGIA

16 A investigação para a confecção deste livro, realizada por pessoas que trabalham em laboratórios de inovação em governo, foi conduzida utilizando alguns dos princípios de experimentação dos próprios *labs*. Buscamos um contexto para interagir com outros profissionais do campo e produzir conhecimento novo sobre o desenvolvimento dessas unidades, em sua maioria, da América Latina. Assim, na fase de pesquisa exploratória, testamos a hipótese de que o uso da metáfora do ciclo de vida contribui para o aprendizado coletivo de laboratórios.

É ao mesmo tempo um estudo criterioso a respeito do trabalho realizado em laboratórios de inovação e um ensaio sobre a vida dessas organizações. E, como um ensaio, extrapola a racionalidade da pesquisa para assumir um tom mais poético e provocativo, permitido e justificado pela escolha da metáfora como fio condutor.

A seguir, contamos em três fases a jornada desta pesquisa. Começamos pela etapa de *exploração*, em que explicamos como chegamos ao ciclo de vida. Então, apresentamos como o *uso da metáfora* nos permitiu criar conversas e reflexões entre profissionais de laboratórios de inovação nas oficinas e nos painéis. Por fim, contamos como sistematizamos *dados e aprendizados* obtidos nessas conversas que resultaram neste livro.





INSTITUTO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

Trabalho em grupos durante uma das sessões realizadas na Biblioteca Mário de Andrade.

EXPLORAÇÃO

Nossa jornada começou em uma oficina organizada pelo GNova, o (011).lab e a WeGov com representantes de laboratórios de inovação em governo, durante a 4ª Semana de Inovação,¹ em novembro de 2018, em Brasília. Identificamos ali o desafio de colocar numa mesma conversa equipes em diferentes estágios de desenvolvimento.

A partir dos aprendizados dessa experiência, começamos a pensar um segundo encontro entre laboratórios, que dessa vez seria realizado em São Paulo. Durante a etapa de desenho, foram realizadas entrevistas com alguns pesquisadores, consultores e equipes de inovação pública,² em que coletamos ideias sobre como lidar com o desafio identificado.

20

Com base nas primeiras entrevistas, e atentos aos debates da comunidade internacional de inovação pública sobre o fechamento de laboratórios, identificamos a hipótese de que a metáfora do ciclo de vida poderia criar um contexto favorável para o aprendizado coletivo. Testamos nas entrevistas seguintes a reação das pessoas à ideia das fases do ciclo de vida e criamos as bases para a utilização da metáfora como fio condutor do encontro. Como resultado, foram definidas as premissas metodológicas que orientariam o projeto.

1. As Semanas de Inovação acontecem anualmente desde 2015 e são o maior evento de inovação pública do Brasil, reunindo dezenas de debatedores e palestrantes e milhares de pessoas em variadas discussões sobre inovação pública. É organizada pela Enap, em conjunto com o Tribunal de Contas da União e com o Ministério da Economia.

2. As entrevistas conduzidas pela equipe do (011).lab foram realizadas com: Mark Hallerberg (Hertie School, Alemanha), Isabella Brandalise (ex-MindLab e GNova), Jorge Lagarto (LabX, Portugal), Javier Guillot (ex-DNP, Colômbia), Juan Felipe López (ex-Laboratório de Gobierno, Chile) e GNova (Manuel Bonduki, Marizaura Camões, Fernanda Machiaveli e Elisabete Ferrarezi).

PREMISSAS METODOLÓGICAS

1. Associação com o ciclo de vida de um ser humano. Com essa premissa, procuramos engajar as pessoas a partir das experiências pessoais para contar histórias relacionadas à vida do seu laboratório. Além disso, ao nos referirmos às fases da vida humana facilitamos o entendimento comum durante a oficina e a sistematização dos dados e aprendizados.

2. Participantes de contextos e idiomas próximos. Para garantir o entendimento dos participantes durante a etapa seguinte, definimos que teríamos primordialmente pessoas de países falantes de português e espanhol.³ Essa premissa buscou investir na proximidade entre as pessoas para facilitar as conversas, por estarem em contextos institucionais semelhantes.

3. Não se trata de classificar laboratórios. Essa premissa orientou a equipe na aplicação do ciclo de vida como metáfora, evitando a tentação de classificar os laboratórios de acordo com tempo de vida. Serviu também como guia para os participantes, que seriam instigados a olhar de forma integral para o ciclo de vida do seu laboratório, independente da fase declarada no momento da coleta de dados.

4. Inserir a pesquisa em um evento maior. A quarta e última premissa foi importante para criar o contexto de um evento de inovação pública que trouxesse outros temas além dos laboratórios. Com isso, buscamos contextualizar as discussões em temas mais amplos de inovação no setor público.

Uma vez definidas as premissas, foram desenhados os painéis e as oficinas dos *ciclos de vida de laboratórios de inovação pública*, que fez parte da programação do Encontro Internacional de Inovação em Governo, realizado de 7 a 9 de agosto de 2019 pelo (011).lab.

Seguindo a metáfora como guia para a construção das sessões, a equipe do projeto interagiu virtualmente ao longo dos meses que antecederam o evento para construir e refinar as fases – *nascimento e infância, adolescência, adultez e maturidade*. Criamos perguntas para identificar temas que marcam as etapas, que foram ponto de partida para as discussões. Por fim, identificamos os principais desafios de cada momento para entender como as equipes lidam com as dificuldades que enfrentam ao longo da existência do laboratório, além de indicar transições críticas entre as fases.

3. Apenas um dos laboratórios (Canadá) fugiu a essa premissa. Para lidar com isso, tivemos uma tradutora simultânea acompanhando os dois participantes canadenses.

21

NASCIMENTO E INFÂNCIA

O que significa ser um laboratório na infância?

22

Gravidez. Foi planejada? Por que e para que criar um *lab* no governo? Como foi o processo de planejamento? Como foi formada a equipe fundadora?

Maternidade e paternidade. Quem são os pais? Quem são os patrocinadores? Como é a relação com a(s) instituição(ões) que o abriga(m)? O que eles esperam desse *lab*?

Formalização. Tem certidão de nascimento? Existem documentos que formalizam a criação do laboratório? Quais são eles e por quais razões se optou por formalizar? E o nome, como foi escolhido?

Primeiras palavras. Você se lembra da primeira definição do que faz o *lab*? Como surgiu o primeiro projeto? Existiu algum apoio para sua construção? Qual foi a reação de outros atores às primeiras narrativas?

ADOLESCÊNCIA

O que significa ser um laboratório na adolescência?

Rebeldia e inquietação. Como dizer "não"? Como conquistar seu próprio espaço? Como conseguir recursos? Como conciliar as vontades dos patrocinadores e pretensões do laboratório?

Crises de identidade. Qual é o papel organizacional de um laboratório? Quais as possibilidades de mudança desse papel na trajetória de um *lab*? Como ele é visto pelos servidores da instituição a que pertence, servidores externos e outros dirigentes?

Amigos e tribos. Como explorar possibilidades de ação de um laboratório? A quais grupos ele pertence? Como é percebido pelos outros (*labs*, parceiros e cidadãos)? Existe apenas uma maneira de ser laboratório?

ADULTEZ E MATURIDADE

O que significa ser um laboratório na adultez e maturidade?

Memória. Existe a preocupação em documentar e avaliar projetos e modos de trabalho do *lab*? Quais erros permitiram o amadurecimento ou mudança de rumos?

Legado. Que valor os laboratórios deixarão após sua morte? Como é a disseminação do legado? O que acontece após a morte de um laboratório? Como são vistos pela comunidade? Tornam-se mitos?

Longevidade. Quais as estratégias dos laboratórios que conseguiram vencer grandes mudanças?

Reencarnação. Ser exitoso é deixar de existir? Ou a agenda para inovação é constante? Um laboratório é necessário para que exista inovação?

23

Participantes durante a sessão dedicada à adolescência dos laboratórios.



USO DA METÁFORA

Quatro sessões construídas a partir da pergunta *Como nascem, crescem e morrem laboratórios de inovação pública?* aconteceram no dia 8 de agosto de 2019, na Biblioteca Mário de Andrade, no centro histórico da cidade de São Paulo, compondo a programação do Encontro Internacional de Inovação em Governo. Foram duas oficinas e dois painéis com a participação de gestores e gestoras públicas, pesquisadores e atores da sociedade civil e de organizações internacionais.

Como nascem, crescem e morrem laboratórios de inovação pública?

26



Abertura das sessões, em que as equipes do (011).lab e GNova dão boas-vindas aos participantes, no jardim da Biblioteca Mário de Andrade.

RESUMO DAS SESSÕES



1. Nascimento e infância

Para começar a manhã, exploramos questões ligadas à criação de um laboratório. Os participantes se juntaram em quatro quadrantes, que trabalharam com perguntas específicas sobre nascimento e infância. Por cada quadrante passaram *labs* convidados para compartilhar suas perspectivas, exploradas com base nas perguntas propostas. Houve duas rodadas de interações entre participantes e convidados, gerando novas perguntas e discussões.



2. Adolescência

Após o almoço, continuamos a conversa aberta na fase anterior, desta vez olhando para o início do desenvolvimento de um laboratório. Organizada a partir de três temas principais e inspirada no conteúdo de cartas enviadas previamente por outros laboratórios, esta sessão foi um convite para explorar as instabilidades e questionamentos que marcam os laboratórios em seus momentos de adolescência.



3. Aduldez e maturidade

Neste painel, conversamos sobre momentos mais estáveis de um laboratório, associados à idade adulta. A partir de relatos de cinco pessoas convidadas, conversamos em formato de painel sobre como eles se enxergam e sobre desafios característicos desse momento, a partir de uma breve provocação dos moderadores. Além de perguntas dos moderadores, houve interação com o público do encontro de inovação.



4. Reflexões sobre o ciclo de vida

Para fechar a agenda, convidamos um pesquisador, uma consultora e um ex-diretor de um dos laboratórios para refletir sobre cada um dos momentos, para recapitular as discussões realizadas ao longo do dia. Buscamos explorar questões específicas de cada uma das fases, bem como pontos transversais que surgiram a partir da utilização da metáfora.

27

Participaram das oficinas 81 pessoas, de 43 unidades de inovação de dez países diferentes, incluindo o Brasil. Atendendo a uma diretriz metodológica, o perfil dos participantes foi diverso, com integrantes de laboratórios, servidores e servidoras públicas interessados na criação de um laboratório em sua organização, pesquisadores, consultores e funcionários de organizações internacionais. A partir de um enfoque no fortalecimento de vínculos e criação de espaços de aprendizagem coletiva entre laboratórios da América Latina, os participantes internacionais foram convidados pela organização do Encontro Internacional de Inovação em Governo, e os demais se inscreveram no dia do evento.

PARTICIPANTES CONVIDADOS

PRESENTES NO EVENTO

PRESENTES NO EVENTO	PAÍIS
Ana Ruth Villarreal , Casa Presidencial de Costa Rica	Costa Rica
Aura Cifuentes , Equipo de Innovación Pública, Departamento Nacional de Planeación	Colômbia
Bruno Monteiro , LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública	Portugal
Carolina Sciarotta , Pátio Digital	Brasil
Diego Gismondi , Santalab	Argentina
Eduardo Staszowski , Parsons DESIS Lab	Brasil / EUA
Fernando Nogueira , MobiLab+	Brasil
Juan Felipe López Egaña , ex-Laboratorio de Gobierno	Chile
Malena Temerlin , LABgobar – Laboratorio de Gobierno de Argentina	Argentina
Marcela Ambrosini , MVDLab – Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo	Uruguai
Maria Alejandra Llosa , ex-integrante do +51LAB	Peru
Marjolaine Saint Arnaud , Laboratoire d'Innovation Urbaine de Montréal	Canadá
Paola Coral , CISNA – Centro de Innovación Social de Nariño	Colômbia
Roman Yosif , Laboratorio de Gobierno	Chile
Santiago Amador , Laboratorio de Innovación en Servicios Públicos de Bogotá	Colômbia

CORRESPONDENTES

CORRESPONDENTES	CIDADE
Alex Ryan e Claire Buré , MaRS Solutions Lab	Toronto
Chelsea Mauldin , Public Policy Lab	Nova York
Diego Galante , Mentecreativas	Buenos Aires
Giulio Quaggiotto , UNDP Regional Innovation Center	Bangkok
Juan Felipe Yepes , LabCapital	Bogotá
Lars Elmgreen , ex-MindLab	Copenhague
Mari Nakano , NYC Civic Service Design Studio	Nova York
Sabine Junginger , GovLab Austria e ex-MindLab	Berlim



Uma das participantes registrando o resultado das conversas da sessão sobre nascimento e infância.



Um dos grupos durante a sessão sobre nascimento e infância.



Registro e sistematização em tempo real das conversas de cada grupo.



Painel sobre adultez e maturidade de laboratórios, no auditório da Biblioteca Mário de Andrade.

ATIVIDADES DA EQUIPE DE ORGANIZAÇÃO

Facilitação

Para mediar as atividades, dando comandos, tirando dúvidas, controlando tempos, comunicando com as duplas e gerando sincronia de comandos e tempos.

Produção

Para a montagem dos espaços, a organização do layout, a disponibilidade de água e comida, além de outras questões logísticas relacionadas à realização das oficinas fundamentais para garantir uma experiência de qualidade para os participantes.

Documentação

Cada sessão teve responsáveis por fazer notas ao longo das oficinas, além de organizar os registros consolidados após as oficinas.

Compartilhamento de casos e reflexões

Para a oficina sobre nascimento e infância foram convidadas quatro pessoas que tiveram o papel de compartilhar a história do seu laboratório. Para o painel sobre adultez houve cinco convidadas e para o painel final de reflexões, outras três.

Correspondentes internacionais

Para a oficina sobre adolescência, foram convidados (ex-)membros de laboratórios para compartilhar sua história a partir de cartas. Foram oito cartas compartilhadas.

Sistematização

Encerrado o processo de coleta de dados, os autores se encarregaram de sistematizar e analisar os dados, com o intuito de comunicar resultados e aprendizados.

Participantes reunidos no auditório ao final da última sessão sobre laboratórios realizada durante o Encontro Internacional de Inovação em Governo.

Até amanhã
Às 8h30 aqui na Biblioteca Mário de Andrade

ENCONTRO
INTERNACIONAL DE
**INOVAÇÃO
EM GOVERNO**

SECRETARIA DE GOVERNO
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GOVERNO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE INOVAÇÃO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE FINANÇAS
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE TI
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE LOGÍSTICA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE ENERGIA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE SANEAMENTO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE MEIO AMBIENTE
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE CULTURA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE ESPORTE
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE TURISMO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE SAÚDE
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE TRABALHO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE SEGURANÇA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE DEFESA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE JUSTIÇA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE AGRICULTURA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE INDÚSTRIA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE COMÉRCIO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE TRANSPORTES
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE INFRAESTRUTURA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE ENERGIA ELÉTRICA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE SANEAMENTO BÁSICO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE MEIO AMBIENTE E CLIMA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE CULTURA PATRIMÔNIO E TURISMO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE ESPORTE E Lazer
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE TURISMO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE SAÚDE
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE TRABALHO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE SEGURANÇA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE DEFESA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE JUSTIÇA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE AGRICULTURA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE INDÚSTRIA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE COMÉRCIO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE TRANSPORTES
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE INFRAESTRUTURA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE ENERGIA ELÉTRICA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE SANEAMENTO BÁSICO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE MEIO AMBIENTE E CLIMA
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE CULTURA PATRIMÔNIO E TURISMO
SECRETARIA DE POLÍTICA DE GESTÃO DE ESPORTE E Lazer



SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS E APRENDIZADOS

O processo gerou documentação farta, disponível no repositório da Enap,⁴ cuja análise será apresentada neste livro. Em cada uma das sessões realizadas dois tipos de dados foram coletados: (i) aqueles gerados pelos próprios participantes e (ii) os gerados por convidados, em falas e textos preparados antes, durante e depois da oficina. Ao final das oficinas, a equipe catalogou os dados.

4. O painel de dados coletados reúne os temas: Nascimento e infância (56 minutos de áudio), Adolescência (6 minutos de áudio e 8 cartas), Adulterez e maturidade (105 minutos de áudio), Reflexões transversais (45 minutos). Eles estão disponíveis para consulta no repositório da Enap, em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>

34

Feita a organização por tipo de dado e fase do ciclo de vida, passou-se à codificação. Essa etapa consistiu em transcrever os áudios captados, inserir as transcrições em um software de análise de dados qualitativos e criar categorias que facilitassem a análise.

Foram gerados códigos a partir das perguntas e temas elencados, por exemplo: #3.Memória, #1.Gravidez foi planejada?, #2.Amigos e tribos, #3.O que significa ser um laboratório na adulterez?. Tal codificação permitiu sistematizar as respostas às questões relativas ao ciclo de vida dos laboratórios. A partir de palavras-chaves criadas livremente pela equipe de sistematização, um segundo tipo de codificação foi realizado, o que possibilitou a inclusão de novos temas que emergiram durante o Encontro.

Com essa categorização, foram identificados os padrões nas respostas dos grupos e fez-se a análise de cada fase do ciclo de vida. Embora tenha sido ancorada nas informações dos participantes, a análise foi complementada por reflexões dos autores sobre a experiências de trabalho nos laboratórios em que atuam a partir da interação com os dados, bem como por referências bibliográficas do campo.



Painel *Ciclos de vida dos laboratórios de inovação pública*, na 5ª Semana de Inovação, em novembro de 2019.

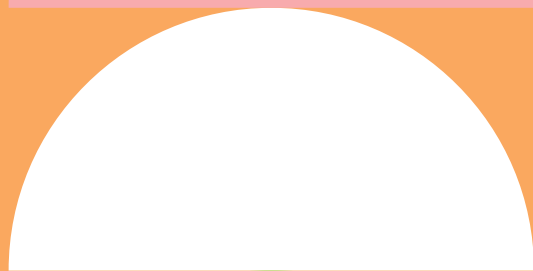
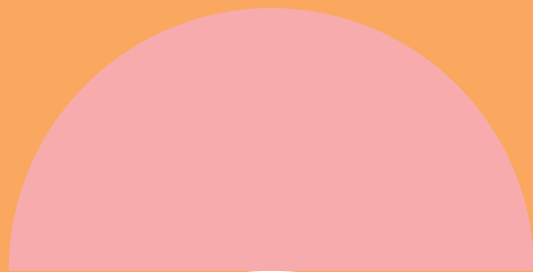
Foto: Marina Lins Lacerda

Ao incorporar perspectivas distintas sobre os dados, conseguimos ampliar a qualidade das análises sobre cada fase e o ciclo de vida como um todo. Com base nesse material, a equipe apresentou os resultados preliminares no painel *Ciclos de vida dos laboratórios de inovação pública*, na 5ª Semana de Inovação, em Brasília em 2019.

Outras rodadas de interações ainda aconteceram depois dessa apresentação, e nelas foi possível aprofundar a análise de cada uma das fases. Por fim, nos dividimos em duplas para redigir a primeira versão dos capítulos, coletamos sugestões, organizamos os principais achados e refinamos a descrição das fases e o uso da metáfora.

Chegamos enfim à redação final dos próximos capítulos, que descrevem nascimento, infância, adolescência, adulterez e maturidade dos laboratórios, os desafios da vida, e finalmente, o epílogo sobre a morte.

35



Vivendo, se aprende; mas o que se aprende, mais, é só fazer outras maiores perguntas.

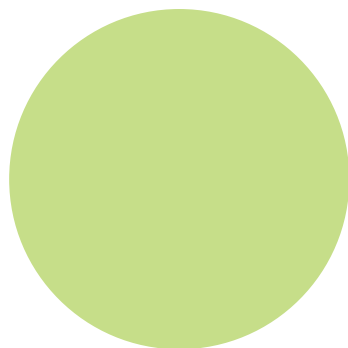
João Guimarães Rosa
Grande sertão: veredas



NASCIMENTO E INFÂNCIA

38

Para todo lado onde se olhe na administração pública, há instituições e equipes grávidas, bebês recém-nascidos e crianças inventando brincadeiras novas. Os laboratórios de inovação pública passam por um verdadeiro *baby boom*. Em governos nacionais ou locais, no Executivo, Legislativo e Judiciário, a criação de unidades de inovação que se intitulam *labs* é cada vez mais frequente. Aos recém-nascidos somam-se vários outros em gestação ou já em operação, ainda que de forma pouco ou não institucionalizada. Outros tantos ainda habitam os sonhos e desejos de pais e mães. Muitos estão em seus primeiros momentos de vida, desfrutando das dores e delícias do nascimento e da infância. Esta primeira etapa da vida dos laboratórios foi também nosso primeiro mergulho na metáfora.



O QUE É SER UM LABORATÓRIO CRIANÇA?

O nascimento é o instante fundador da existência, de grande potência e de possibilidades abertas, de muito trabalho e sonhos para os pais e expectativas para a comunidade que circunda o bebê. É ainda um momento que demanda cuidados específicos, em que se forma a estrutura básica que vai permitir uma infância e uma vida saudável e realizadora.

Na infância se dá um grande desenvolvimento físico e psicológico, marcado pelo crescimento do corpo e por graduais mudanças no comportamento, além da formação das bases da personalidade. A principal atividade das crianças são as brincadeiras, responsáveis por estimular o intelecto, a coordenação motora e diversos outros aspectos relacionados ao seu desenvolvimento pleno. Em um paralelo com os laboratórios, pode-se dizer que nessa fase eles estão se descobrindo e se desenvolvendo por meio das suas primeiras atividades, que costumam ter um caráter mais exploratório e de descoberta de possibilidades.

Estrutturamos nossa conversa a respeito da concepção, nascimento e infância dos laboratórios a partir dos seguintes temas: *concepção e gravidez, maternidade e paternidade, primeiros passos e palavras*.

39

CONCEPÇÃO E GRAVIDEZ

Cada laboratório nasce em um contexto específico, e específicos também são os motivos que fazem um laboratório de inovação nascer. Durante a oficina realizada no Encontro Internacional de Inovação em Governo, recebemos para a pergunta provocadora *A gravidez foi planejada?* algumas respostas muito diretas, como a de Diego Gismondi (2019), do SantaLab, da província de Santa Fé, na Argentina, que disse: “Sim, planejamos, era preciso um lugar para reunir certos temas que estavam soltos”. Também soubemos de um caso nítido de gravidez não planejada: o governo federal peruano estava criando uma unidade de entregas – em inglês, *delivery unit* – e, aproveitando o esforço institucional, decidiu unir um laboratório à mesma estrutura (ainda que reconhecesse que as missões de uma *delivery unit* são em vários casos antagônicas às de um laboratório, principalmente quando dizem respeito à entrega rápida de produtos previamente determinados).

Em geral, o período pré-natal é marcado por incerteza e insegurança dos pais, que costumam buscar em pessoas mais experientes ou detentoras de conhecimentos específicos o apoio para planejar a mudança que se avizinha. No ciclo de vida dos laboratórios, as equipes muitas vezes buscam a mentoria de laboratórios existentes ou procuram se preparar para as novas atribuições em processos de capacitação. Há um entendimento de que o tipo de atuação na nova unidade vai requerer competências específicas, e o pré-natal do laboratório é também esse momento de preparação.

Assim como os pais montam o quarto do bebê, em muitos laboratórios a constituição de um espaço físico específico tem um papel fundamental na materialização das transformações que o laboratório almeja. O espaço do laboratório é um local de reunião não apenas da equipe, mas de todos aqueles que serão envolvidos nos projetos e nas atividades promovidas. E, assim como o nascimento de uma criança agrupa a família, a criação dos laboratórios pode ter o papel de juntar um conjunto de servidores que sente necessidade de promover práticas inovadoras e vê na criação e no espaço físico do laboratório a oportunidade de encontrar outros servidores com os mesmos propósitos e as mesmas inquietudes e com eles trocar possibilidades, planejar e realizar projetos. O laboratório recém-nascido pode começar a funcionar como um ponto de encontro de pessoas antes dispersas. Gismondi (2019) afirmou, na oficina, que os laboratórios podem exercer a função de um *hub* não apenas de pessoas, mas de temas variados que pareciam soltos na estrutura do governo (tais como dados abertos, participação cidadã etc.).

O processo de criação das unidades está, em geral, ligado a um conjunto de expectativas – muitas vezes, pouco claras – em relação ao papel que o laboratório irá cumprir na organização. Nesses primeiros momentos após nascer, os laboratórios estão ainda bastante conectados com a narrativa de criação e com o conjunto de expectativas que envolvem a unidade recém-criada. É relevante perguntar, assim: *quais são essas expectativas? Por que ele foi criado?* O laboratório “neném” tem como desafio, em seus primeiros momentos de existência, testar na prática a validade dessa narrativa criadora e buscar (ou não) corresponder às expectativas criadas, que vêm principalmente dos pais ou patrocinadores.

“Como um recém-nascido, um laboratório nesse estágio ainda não sabe o que é. É um lab que precisa do apoio de especialistas no setor público e do endosso dos que estão dentro do governo para descobrir as coisas. Ele precisa de espaço para entender como unir suas forças e habilidades com as prioridades da ‘nave-mãe’ do governo, mas tem que entender e aprender a se levantar muito rapidamente.”

Mari Nakano (2019), NYC Civic Service Design Studio

MATERNIDADE E PATERNIDADE

Quem são os pais de um laboratório? São aqueles que garantem sua sobrevivência, os seus patrocinadores? É a instituição que o abriga ou a equipe de servidores que o implementa? Durante nossa conversa com laboratórios de várias partes do mundo sobre maternidade e paternidade, ouvimos com bastante frequência que se tratava de uma união entre lideranças políticas e servidores empreendedores – equipes oriundas da burocracia que se engajaram e abraçaram o processo de criação do laboratório. Nesses casos, o laboratório teria então como componente fundamental de sua constituição o apoio político dos dirigentes da instituição e seria gestado e implementado por equipes de servidores.

Foram várias as menções a essa parceria: um grupo apontou que os laboratórios são fruto de uma relação de “poliamor” entre servidores e lideranças políticas; outro, que surgem da união entre servidores “empreendedores pioneiros” com um mandato político e em um contexto propício; e vários deles frisaram que a relação do laboratório com os dirigentes – às vezes referidos como os pais, às vezes, como obstetras – é fundamental.

Relacionado à origem, aparece um primeiro conflito que se prolongará ao menos até a adolescência: o dilema entre agilidade nos resultados, alinhados com as demandas de lideranças políticas, e o tempo necessário para processos mais exploratórios e experimentais. O laboratório surge como “o filho de uma mãe controladora e de um pai hippie” e precisa ser capaz de equilibrar o que deve ser planejado e que vai sendo construído no desenvolvimento do *lab*.

Por definição, um laboratório traz algo de novo e aponta para rompimentos com o velho e com o *status quo*. Como espaço de exceção, de criação do que é diferente e de fomento à contracultura do que está estabelecido, o laboratório precisa ter patrocínio para existir mas não se subordinar completamente ao patrocinador. A capacidade de dizer “não” e de estabelecer sua própria agenda de prioridades, métodos de trabalho e parceiros, que será central na adolescência, já está presente desde o momento do nascimento.

Nesse início, a própria existência do laboratório é um rompimento, já que é uma estrutura nova e que nasce justamente com a promessa de inovar ou apoiar a inovação pública. Ainda que sejam muitas as visões de inovação que dão suporte à criação de um laboratório, é bastante claro que os pais, patrocinadores e a organização que o sedia estão de alguma forma querendo acelerar sua capacidade de (se) transformar. Logo, sobre ele recai, desde o início, a expectativa de ser um agente de instabilidade e de transformação. No entanto, ele ainda depende desses pais para existir. De que formas e em qual momento vai se romper o cordão umbilical e serão assumidas identidade e cultura próprias, diferentes da cultura organizacional da organização-mãe? E como realizar essa dissociação sem se isolar na organização, mas promovendo uma nova cultura que seja integradora?

PRIMEIROS PASSOS E PALAVRAS

As limitações e liberdades do laboratório podem estar refletidas no grau de institucionalização de que ele desfruta. Para se referir ao instrumento institucional que faz o laboratório existir no mundo da burocracia ou do direito e provocar a conversa sobre as consequências da maior ou menor formalização, fizemos a seguinte pergunta provocadora: *O lab tem certidão de nascimento?*

A existência de um instrumento formal – um normativo publicado no Diário Oficial, por exemplo – que define o lugar e as atribuições institucionais, o orçamento etc. do laboratório, pode ser um fator de segurança diante de mudanças políticas que cedo ou tarde virão. Por outro lado, esses mesmos mecanismos podem trazer uma burocratização excessiva, consumindo recursos humanos relevantes nos momentos iniciais, além de enrijecer suas possibilidades de atuação futuras. Alguns grupos ressaltaram a importância da formalização na experiência de criação do seu laboratório, afirmando que a institucionalização trouxe legitimidade. Em linhas gerais, parece que a formalização é tanto mais importante quanto mais turbulento for o ambiente político em que a unidade está inserida.

Roman Yosif (2019), um dos participantes da oficina e diretor do Laboratorio de Gobierno do Chile, declarou que a certidão de nascimento de um laboratório não seria o normativo de criação, mas os primeiros projetos realizados, aquilo que o laboratório apresenta em termos de realizações. De fato, o papel desses primeiros passos – ou primeiras palavras – é bastante relevante para a história dos laboratórios. Como muitas vezes

as expectativas diante do termo “laboratório de inovação” são bastante vagas, é por meio da prática, expressa nas ações e projetos, que a cédula de identidade do laboratório começa a ser reconhecida.

Nos momentos iniciais o patrocínio político é mais explícito, e o nascimento do laboratório, a própria existência dele, é fator de legitimidade. Essa situação permite mais espaço para experimentação e que os primeiros projetos usem ou testem os limites – tal como a criança que se suja ao brincar livremente. Os primeiros projetos e narrativas produzidos pelo laboratório acabam também ajudando a dar concretude ao campo de possibilidades futuras: podem ampliar o respaldo que tem na organização, mas também podem gerar estigmas em relação ao que de fato é o laboratório. A cultura organizacional tende a se autopreservar e, caso se sinta ameaçada, pode aproveitar aspectos dos primeiros passos ou narrativas para ameaçar a capacidade do laboratório de produzir efeitos ou mesmo de atender às expectativas de patrocinadores.

É nesse caldo de expectativas dos patrocinadores, de engajamento de servidores que irão conduzir o laboratório em seus primeiros projetos e da capacidade de começar a estruturar uma identidade apartada da organização que o sedia que estão os elementos fundamentais nesta fase da vida do laboratório.

DESAFIOS DO NASCIMENTO

Entendemos, diante do exposto, que alguns dos principais desafios do nascimento estão relacionados à relação do laboratório com os pais ou patrocinadores e com a comunidade que o envolve. A relação de contradição é inerente: o laboratório, recém-criado para produzir o novo, depende fortemente do apoio institucional para se estruturar como projeto transformador.

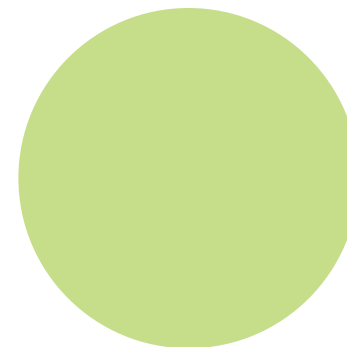
A expectativa dos patrocinadores é que o laboratório se desenvolva muito rapidamente, praticamente pulando a etapa infantil de brincadeiras, testes e aprendizados sobre si mesmo, para chegar logo à fase de resultados.

Como escreveu Mari Nakano (2019), os primeiros momentos de um laboratório mais se comparam aos de um cavalinho recém-nascido, que logo tem que se colocar de pé e andar, do que aos de um ser humano, que ainda demora um tempo para dar seus primeiros passos.

Por parte das equipes que conduzem o laboratório – os pais *hippies* –, há o desafio de formar um time que detenha as competências específicas para os projetos, seja por meio de recrutamento, do desenvolvimento das competências ou de modelos alternativos e flexíveis de trabalho para criar e mobilizar a rede de pessoas que se aproximam da unidade recém-nascida. Nesse sentido, é um desafio conseguir produzir uma relação produtiva de parceria com as demais equipes da instituição

sem ser cooptado pela cultura organizacional vigente ou parecer demasiado ameaçador.

Por fim, é provável que o principal desafio do laboratório seja realizar os primeiros projetos de forma a garantir legitimidade tanto junto aos patrocinadores e à instituição que o abriga como para as equipes que acompanham o nascimento do laboratório como potenciais parceiras. Indo um pouco além, seu desafio está em calcar essa legitimidade numa identidade própria, ainda que não totalmente definida, sobre a qual o laboratório possa desenvolver as demais fases de sua vida com certa autonomia. E que, de forma mais imediata, o guie para enfrentar os (inúmeros) desafios por vir da adolescência.

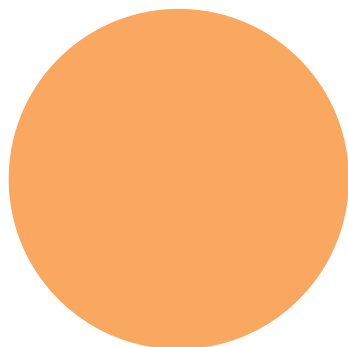


ADOLESCÊNCIA

46

Exploramos a adolescência de laboratórios de inovação pública em duas situações. Primeiro, provocamos pesquisadores do tema e membros de unidades de inovação de diferentes países a refletir sobre essa fase dos laboratórios. As respostas vieram no formato de cartas endereçadas aos participantes da oficina, que constituiu então a segunda situação de exploração dessa fase. Os participantes usaram o conteúdo das cartas como ponto de partida para conversas ao longo da sessão.

De forma geral, não há clareza sobre quando um laboratório deixa de ser criança e embarca na adolescência. No entanto, é evidente a identificação entre o período da adolescência e a própria natureza dos laboratórios, como veremos a seguir.



O QUE É SER UM LABORATÓRIO ADOLESCENTE?

Para pessoas e laboratórios de inovação, a adolescência é a época de perguntas, descobertas, cobranças, dramas, turbulências, contradições, crises e instabilidades. Não é fácil, mas ser adolescente é também fascinante.

Em termos etários, a adolescência corresponde à transição da infância para a adultez. Além de se caracterizar por mudanças físicas, mentais e sociais de um ser humano, esse é um período que representa um distanciamento de comportamentos e privilégios da infância e a aquisição de algumas competências e responsabilidades atribuídas a adultos. Além de assumir novos papéis sociais, o adolescente passa a ser cobrado por seus pais de acordo com algumas expectativas depositadas na infância. Naturalmente, a quebra de expectativas pode gerar tensão e conflito, dessa vez mais sérios (e dramáticos) do que os embates da infância.

Para além da faixa etária, a adolescência também pode significar uma determinada atitude que permeia diversas fases da vida; pode ser utilizada com a ideia de juventude, remetendo a energia, vigor, entusiasmo, abertura, frescor e intensidade.

Para explorar a adolescência dos laboratórios de inovação, organizamos as reflexões em três grandes temas: *amigos e tribos*, *crise de identidade* e *rebelião e inquietação*. O texto a seguir é permeado pelos trechos de cartas enviadas por pesquisadores e membros de laboratórios ao redor do mundo sobre essa transformadora fase da vida. Como um adolescente que honra seu título, percorremos esse caminho com poucas respostas e uma série de novas perguntas.

“Adolescência é também quando o lab começa a se fazer algumas perguntas profundas, afastando-se de caixas de ferramentas e métodos, e pensando em propósito: todas as iniciativas que começou de fato mudaram a cultura da organização?”

Giulio Quaggiotto (2019), UNDP Regional Innovation Center

47

AMIGOS E TRIBOS

Como adolescentes que gostam de passar tempo uns com os outros, os *labs*, nos seus anos de adolescência, estão aprendendo com seus pares. Costumam ser muito habilidosos em identificar pessoas com mentalidade semelhante à sua no governo, aprendendo também a “hackear” a burocracia. Assim, os heróis individuais (e isolados) na organização começam pouco a pouco a se unir em uma comunidade e adquirir um senso compartilhado de propósito. De café em café, vão construindo uma rede de parceiros e amigos, pessoas de quem muitas vezes os pais nunca nem ouviram falar.

48

O adolescente também olha para o mundo em busca de referências para sua existência. Às vezes de maneira obsessiva, não descansa até saber tudo sobre a vida dos seus ídolos, constantemente se fazendo perguntas do tipo: como fizeram no laboratório da Dinamarca? E no do México?. Ao tentar fazer parte de determinados grupos e reproduzir comportamentos, muitas vezes o laboratório acaba caindo em estereótipos do que seria um laboratório relevante. Tenta, então, se enquadrar nesse padrão identificado, mesmo não sabendo muito bem qual é a sua identidade de verdade. Às vezes, faz de tudo para se diferenciar de seus pais e familiares, mesmo sem muita consciência e reflexão sobre suas ações.

É um período de muitas descobertas e testes. Os amigos mostram um novo videoclipe que “todo mundo” está assistindo, e o adolescente fica obstinado em decorar a letra da música e a coreografia. Analogamente, o laboratório se empenha em criar situações para testar uma metodologia usada por outro laboratório, que ele tem certeza de que vai ser um sucesso no seu contexto também.

Mas, às vezes, ela pode não fazer muito sentido para aquela situação, e o resultado não é tão bem-sucedido quanto se imaginava.

É comum que a imagem que o laboratório tem de si mesmo não corresponda àquela que os outros têm dele. O adolescente é visto pelos laboratórios mais jovens como uma inspiração, como o primo mais velho é visto pelos mais novos. Pelos dirigentes, é visto por vezes como rebelde, um filho que bate a porta do quarto e faz um escândalo quando contrariado. Ao passo que os cidadãos não entendem muito o que é esse “negócio novo que parece uma espécie de *startup*”.

Os colegas servidores podem vê-lo como o “dono” da inovação, mas também como um agente estranho com uma linguagem muito particular e difícil de ser entendida. Essa questão da linguagem e entendimento merece uma atenção especial. Na infância, quando as palavras começam a surgir, os pais, tios, todos se esforçam para tentar entender aqueles grunhidos e sons perdidos. Na adolescência, no entanto, surgem tantas gírias (muitas em inglês!) como forma de afirmação de identidade pela linguagem que se corre o risco de se distanciar dos vizinhos e patrocinadores, que já não fazem tanta questão nem têm tempo para tentar entender algo que, a eles, parece mais uma brincadeira.

“São anos confusos e formativos. Você está se esforçando para encontrar seu lugar, se encaixar – seja a cultura punk, contracultura, reflexões sobre o propósito da inovação no setor público ou uma atitude pelo desenvolvimento através da colaboração.”

Lars Elmgreen (2019), ex-MindLab

CRISES DE IDENTIDADE

Na adolescência, os laboratórios desenvolvem e amadurecem sua teoria de mudança enquanto trabalham nos projetos. Em outras palavras, trocam o pneu com o carro em movimento.

“Na infância, um laboratório está aprendendo a andar, falar e brincar com os outros. Engajar-se no trabalho parece uma conquista. Na adolescência, é necessário mais; o prazer inconsciente de fazer se complica por esforços constantes de autoanálise e autotransformação.”

Chelsea Mauldin (2019), Public Policy Lab

Crises de identidade podem acontecer quando o laboratório é criado formalmente antes de experimentar suas possíveis identidades. Como consequência, a sua identidade pode ser confusa, com diferentes entendimentos dentro e fora do laboratório, e a geração de infinitas discussões posteriores sobre o assunto. Isso se reflete inclusive na dificuldade de definir a sua marca e identidade visual – como um adolescente que gasta mais tempo escolhendo a roupa que vai vestir do que a vestindo na rua.

A adolescência é uma etapa de construção de si mesmo, de formação como laboratório, em que se passa a fazer escolhas próprias e a se diferenciar. Os pais decidem cada vez menos sobre a sua vida e esperam um equilíbrio entre lazer e obrigação. O adolescente deve, então, provar que consegue assumir determinadas responsabilidades. Procura,

dessa forma, mostrar algum tipo de pequena vitória, algum resultado rápido para atender determinadas expectativas dos pais. Pode se dar na forma de um primeiro portfólio de projetos, um processo um pouco mais estruturado, uma gestão de mesada ou até um prêmio internacional. O laboratório começa a ser cobrado a mostrar a que veio. Como aponta Sabine Junginger (2019), ex-MindLab, da Dinamarca, e GovLab, da Áustria:

“A adolescência, então, para mim, seria quando a mesada oferecida pelos pais começa a secar e é preciso demonstrar merecimento para ganhar dinheiro. Mais uma vez, me vem à mente o OPM Lab dos Estados Unidos, que agora é mais ou menos autofinanciado. Para fazer isso, um laboratório precisa demonstrar valor e relevância reais em seu contexto. É uma fase em que o laboratório precisa estar preparado para lidar com as demandas burocráticas, as restrições políticas, os aspectos organizacionais, incluindo o RH e sua própria oferta.”

“Ao contrário da infância, na adolescência temos uma compreensão melhor do que é certo e errado e podemos nos articular muito melhor. É quando podemos começar a desenvolver uma definição mais clara de nossa missão, visão, metas e prioridades”, diz Mari Nakano (2019), NYC Civic Service Design Studio, dos Estados Unidos.

O quarto é o mundo do adolescente, um espaço seguro para a bagunça e experimentação. É, no entanto, um espaço limitado, e não se pode bagunçar a casa toda – há lugares que exigem mais seriedade, como a sala de estar e o escritório. E, outros, como a garagem, um espaço que os moradores não reconhecem como parte da casa, mas como um ambiente externo, aberto, independente. Qual seria o limite entre um laboratório e sua organização? Há permeabilidade entre os dois?

E como é essa família? Muitas vezes, é na adolescência que se descobrem algumas verdades inconvenientes de ser um laboratório, ou se percebe que sua família é uma instituição disfuncional. Ao começar a frequentar os espaços fora do quarto com mais confiança e a ouvir as conversas em volta da mesa de jantar, as certezas da infância são colocadas em questão. Assim como um governo que muda toda hora, não é possível saber com certeza quem são os pais – ou será que a cada dia surgem um pai e uma mãe diferentes?

REBELDIA E INQUIETAÇÃO

O laboratório adolescente ganha suas primeiras cicatrizes quando tenta mudar sua organização rápido demais e esbarra em obstáculos. Rebeldia, e também um pouco de ingenuidade. O laboratório acha que pode resolver tudo e que os outros não o entendem, sejam esses outros os pais, os patrocinadores ou os colegas.

“A incorporação de metodologias flexíveis às estruturas paquidérmicas é sempre um desafio. Eu acho que a adolescência dos laboratórios é quando eles ainda incomodam os grandes processos. São desconfortáveis porque seguem cutucando processos que devem ser modificados, mas a necessidade de incorporá-los à estrutura é entendida.”

Diego Galante (2019), Mentis Creativas

Nessa fase transitória, o adolescente sente-se como um adulto, tenta articular-se como adulto, mas ainda não é percebido como tal. Deseja estar nos lugares onde se discutem temas importantes, mas sua entrada ainda não é permitida, como numa reunião de portas fechadas no escritório. Sua presença incomoda, é vista como inoportuna, às vezes demasiado provocadora. Quando consegue negociar sua entrada, seja pelo grito ou por outras formas de

persuasão, costuma-se permitir apenas que observe. Apesar da angústia por falar, o laboratório pode usar a posição de escuta, e de não ser “nem um, nem outro”, para entender melhor seu contexto e identificar oportunidades de ação às vezes escondidas, para escutar tanto os dirigentes como quem está na ponta do serviço, no quarto de brinquedos ou na cozinha.

O “não” é um problema para o adolescente – para acatar e para dizer. Muitas vezes tudo o que ele deseja é marcar seus limites com um “não” bem sonoro. Mas aos poucos aprende que muitas vezes é melhor não fazer perguntas se não quer ouvir a resposta para elas. Às vezes, sabe que terá que obedecer que nem sempre é viável se conciliar com a vontade do pai ou da mãe. Para um laboratório dizer “não”, pode ajudar ter uma agenda clara – o que nem sempre é o caso nesse momento de autodescoberta. O adolescente acaba fazendo coisas sem contar para os pais, pedindo desculpa, e não permissão. Em outros casos, aprende formas alternativas de falar, como: “agora não”, “não comigo”, “tô indo” ou até um “sim, mas”, para conseguir receber os recursos necessários.

Para driblar os limites impostos, pode procurar apoio em suas redes de amigos, primos e conhecidos. Procurar o parceiro ideal, em vez do projeto ideal, pode ser estratégico para um laboratório, como quando um adolescente combina uma noitada na casa do amigo de pais mais permissivos. Às vezes, um projeto discreto e sem custos com um parceiro comprometido pode resultar numa pequena vitória que impulsiona o laboratório.

DESAFIOS DA ADOLESCÊNCIA

À medida que a adolescência se desenrola, em que aos poucos se adquire mais respeito e confiança por parte dos pais e patrocinadores, a cobrança por resultados se torna mais rigorosa e frequente. Na transição para adulto jovem, o laboratório dá os primeiros passos em direção à sistematização e ao monitoramento dos seus resultados, iniciando a conversa sobre avaliação.

Uma reflexão que observamos com frequência nas sessões do Encontro é a ideia de que a adolescência é ou deveria ser a idade eterna dos laboratórios.

52

“Eu acredito que todo laboratório deve viver em um estado constante de adolescência que amadurece com o tempo. Se você perder sua adolescência, perderá absolutamente todo o ânimo de tentar coisas novas, de cair constantemente e aprender rapidamente com esses erros. Se não há adolescência constante, se perde o sentido de laboratório como área que pensa no futuro e além.”

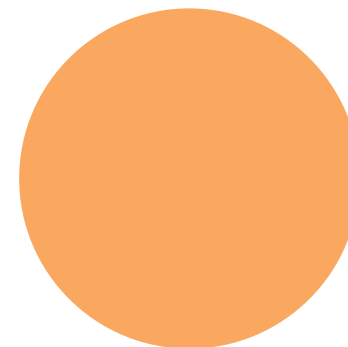
Juan Felipe Yepes (2019), LabCapital

A adolescência foi a fase com que mais os participantes identificaram o propósito e modo de ser de um laboratório, tanto por experienciarem a intensidade, energia e instabilidade citadas como pelas próprias atividades de experimentação sobre si mesmo e pela rela-

ção conflituosa com o pai e a mãe. No entanto, ser adolescente para sempre seria inviável – quem aguentaria permanecer em um estado de incerteza absoluto e viver eternamente crises desproporcionalmente dramáticas desencadeadas por pequenos fatos?

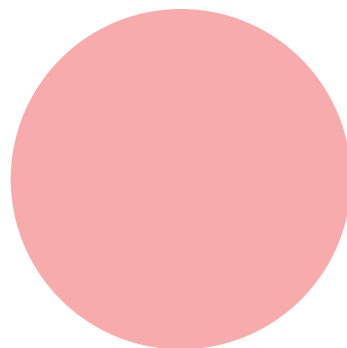
Por outro lado, perder o espírito questionador do adolescente seria deixar de ser laboratório. Áreas que não pensam a si mesmas nem discutem a sua relação sistêmica e organizacional estão fadadas à acomodação e à reprodução dos modos de ser e fazer. Viram sistema e, nesse caso, sistema burocrático. Os laboratórios, independentemente da sua configuração ou arranjo institucional, são um corpo estranho dentro de organizações homogêneas. Como tirar vantagem dessa estranheza para provocar outras áreas e convidá-las a refletir sobre suas práticas e formas de pensar?

O desafio, assim, é amadurecer em termos de estruturação das atividades, relação com parceiros e patrocinadores, narrativas sobre experimentação e valor público, sem perder a energia vital e provocadora. Em outras palavras, como laboratórios podem envelhecer sem perder o espírito desafiador e jovem?



53

ADULTEZ E MATURIDADE



54

Por mais que a maturidade seja desejada e sonhada por tantas unidades de inovação, percebemos um certo desconforto dos laboratórios em se enxergarem nesta fase. Não sabemos por quê, mas é provável que a agenda de laboratórios esteja muito ancorada numa ideia de juventude, e a maturidade talvez esteja ligada ao envelhecimento e à ideia de deterioração do corpo, ao declínio e à incapacidade, e há uma forte associação entre envelhecer e a morte, a doença, o afastamento, a dependência e a tornar-se antiquado.

Contudo, maturidade não é sinônimo de velhice. Ser um adulto maduro significa atingir uma etapa de grande desenvolvimento da inteligência e das emoções, com uma condição de plenitude e excelência na ação com reflexão, bom senso e prudência. Nessa fase, há mais clareza sobre a própria identidade. A seguir discutiremos esses aspectos e possibilidades para a adultez e maturidade na vida de um laboratório de inovação em governo.

O QUE É SER UM LABORATÓRIO ADULTO?

Se, na adolescência, o laboratório deseja reconhecimento e autonomia e age com rebeldia para conquistá-la, é na adultez que atinge estabilidade e consciência de suas responsabilidades e de seu alcance. A serenidade no agir e o reconhecimento dentro da administração pública são marcas desse período. O laboratório na maturidade não se sente mais um incompreendido que luta para mudar o governo sozinho; ele tem oportunidades de se conciliar com o governo porque passa a se reconhecer como instituição pública e a entender seu papel na gestão. Os outros também tendem a reconhecer o seu papel e, no caso de ser bem-sucedido, se tiver conseguido superar as barreiras à inovação, o laboratório passa a ser percebido como relevante e necessário.

Na entrada na maturidade, o jovem adulto ainda corre riscos ao enfrentar o desafio de aprender a como se autossustentar e conquistar legitimidade. À medida que coleciona conquistas, o laboratório consegue relativa autonomia na seleção de projetos com os quais trabalha e pode dizer "não" com firmeza e empatia na negociação com parceiros para se manter no prumo de sua missão.

Ele também não precisa demonstrar seu valor em tudo o que faz, como no início de uma jovem paixão, pois neste momento já está evidente para os parceiros o que o laboratório tem a oferecer e qual valor gerado pela inovação. Sua principal força é o seu legado, que possibilita sua autonomia em projetos e métodos de trabalho. Esta é uma fase em

55

que a fonte de energia propulsora da juventude decresce, dando lugar a mais estabilidade e busca por equilíbrio entre diferentes, como entre gestão política e técnica, pesquisa qualitativa e quantitativa, foco em metodologias e resultados – como sugeriu Roman Yosif (2019), Laboratorio de Gobierno, do Chile.

Uma das características da vida adulta é a possibilidade de refletir sobre a sua própria trajetória em uma perspectiva de longo prazo.

Há mais clareza sobre a identidade – sua razão de ser, seus objetivos e sua proposta de valor –, o laboratório acumula resultados dos quais se orgulha e há um reconhecimento de suas potências e seus fracassos, que lhe renderam muitos aprendizados.

56

A maturidade não impede, todavia, que crises ocorram. Como nas crises de meia-idade, há momentos em que o laboratório questiona se está no caminho almejado, se deveria mudar seu estilo de vida, seu comportamento e suas prioridades. É o momento em que se aprofunda nas suas perguntas e reflete sobre alcance e propósito: os projetos que desenvolveu realmente mudaram a cultura da organização? Geraram valor público? O que está surtindo efeitos e o que deve ser mudado? O foco é em projetos em que já tem experiência ou deve aceitar aqueles que geram oportunidades para novos aprendizados? O que significa inovação? Como continuar aprendendo e mudando?

Se, de um lado, a estabilidade possibilita mais equilíbrio, de outro, a segurança conquistada tende a diminuir a experimentação. Assim como as pessoas, é nesta fase que se adquirem rotinas e manias e se desenvolve a dificuldade de abertura a novos hábitos.

Sabendo que experimentar é uma das principais características diferenciadoras de um laboratório, como manter a juventude e o desejo pelo novo?

Na maturidade, o laboratório tende a não se paralisar frente a essas questões: ele busca fazer avaliações e transformar-se para continuar a gerar experimentos e aprendizados. Ele faz reflexões mais ousadas e usa as experiências vividas como fonte de sabedoria para ler situações, olhar para futuros desejáveis e explorar possibilidades a fim de discernir e tomar decisões com serenidade e seguir adiante.

AVALIAÇÃO DA TRAJETÓRIA VIVIDA

Alguns aspectos da gestão de um *lab* são requisitos para que se conquiste a legitimidade política e social que nem sempre são considerados prioritários face às urgências do cotidiano. Tendo alcançado relativa estabilidade, a preocupação da maturidade é como preservar a experimentação do próprio laboratório.

A chave parece ser manter as possibilidades abertas e a geração de aprendizado, o que exige reflexão constante sobre a prática.

Além disso, a tendência de sociabilidade (ou até mesmo a ansia pelo contato social da tenra idade) tende a diminuir com o passar dos anos. Dessa forma, é importante manter a rede de contatos aquecida, evitando a solidão e o isolamento.

Analogamente às pessoas que revisitam álbuns de fotos, diários, livros de receitas, cartas especiais, diplomas e evidências de sucesso, preservar a memória organizacional e identificar lições aprendidas é o primeiro passo para os laboratórios realizarem avaliação. Registro, avaliação e aprendizagem contínua estão interligados e supõem alguma dedicação para documentar processos, projetos e modos de fazer, além de disposição para não só identificar e celebrar êxitos, mas também para enfrentar pontos fracos e os fracassos.

Como um campo em desenvolvimento, e pelas suas especificidades, a atuação dos laboratórios de inovação em governo nem

sempre é compreendida. Uma das dificuldades é justamente identificar formas de avaliação adequadas e saber comunicar resultados dos projetos e o valor público de seu trabalho. É comum enfrentar resistências, desconfianças e quebra de expectativas porque nem sempre o volume de entregas corresponde às expectativas dos dirigentes, que têm em mente escala e retorno político no curto prazo.

A comunicação de valor para dirigentes e para a sociedade é um aspecto estratégico, e para isso é preciso saber avaliar. Segundo a literatura da área, é mais fácil estabelecer metas e avaliar produtos do que avaliar resultados e impacto, que exigem rigor metodológico para ter validade e legitimidade. Sem contar os custos envolvidos, expertise e tempo necessários para a sua realização. Muitas vezes, laboratórios que apoiam equipes externas acabam não tendo governabilidade na implementação de projetos e podem nunca saber quais foram os resultados obtidos caso não tenham condições de realizar pesquisas com essas equipes.

No entanto, se não é possível fazer uma avaliação robusta, algo mais simples e acessível pode ser feito desde que atenda à necessidade do laboratório de rever suas ações e receber feedback. Por exemplo, realizar entrevistas estruturadas com participantes de projetos e dirigentes, além de entrevistas com as pessoas atendidas pelos projetos que foram criados ou modificados.

Fazer pausas para organizar informações, fazer reflexões e avaliações sistemáticas resultam em conhecimento valioso e no aumento da capacidade técnica do laboratório, pois é possível identificar em quais áreas é necessário investir, aprimorar ou mudar. Em síntese, a avaliação é chave para laboratórios se consolidarem e obterem legitimidade porque possibilita:

57

- identificar se o laboratório entrega o valor público a que se propõe e o que poderia ser mudado ou fortalecido, levando a um propósito mais claro;
- fazer ajustes na gestão para se adaptar às contingências a que setor público está submetido;
- fortalecer ou conquistar patrocínio político e a legitimidade externa por meio de comunicação;
- construir argumentos para planejar os momentos de transições de governo e mudanças de orientação política;
- planejar mudanças do próprio laboratório, visto que renovar-se, além de coerente com sua missão, gera credibilidade na comunidade de servidores;
- tomar decisões com evidências empíricas e não com base em opiniões;
- construir uma narrativa para a própria equipe, que por vezes têm dúvidas quanto ao alcance de seu trabalho;
- disseminar, convencer dirigentes e fortalecer a legitimidade.

LEGADO E LONGEVIDADE

Alimentação balanceada e prática frequente de atividades físicas são algumas das medidas – desejáveis ou quase obrigatórias – recomendadas por especialistas para uma vida saudável. No caso dos laboratórios, algumas das práticas que podem contribuir para uma vida saudável e longa são, como vimos, organizar a documentação que registre o aprendizado da equipe com os projetos, fazer algum tipo de avaliação e ter disposição para continuar a realizar experimentação do seu próprio funcionamento.

Um benefício decorrente dessas atividades é a construção de um legado que gera conhecimento útil para o laboratório e para todo o ecossistema de inovação. Como apontou no painel Bruno Monteiro (2019), do LabX: pensar em qual é o legado que se pretende deixar evita o risco de cair no presentismo, na fixação em fazer projetos, em entregar produtos e gerar valor no curto prazo, o que acaba restringindo a visão estratégica e visão de futuro de médio e longo prazos, bem como a possibilidade de se reinventar.

A disseminação de abordagens contemporâneas de inovação pública está relacionada à proposta de aumentar a capacidade estatal de construir novas respostas para problemas públicos complexos. Uma mudança de tal magnitude exigiria novos conhecimentos e mudança de mentalidade por parte de servidores. Nesse sentido, os laboratórios procuram influenciar a burocracia a adotar novos conhecimentos e tecnologias e testar novas soluções quando desenvolvem projetos. E muitos deles desenvolvem ações específicas de disseminação como prêmios de inovação,

publicações, seminários, caixa de ferramentas e capacitação.

Quando se pensa no legado, retoma-se o propósito da implementação de muitos laboratórios, isto é, um aumento da capacidade estatal de construir novas respostas para problemas públicos complexos, o que por sua vez exige uma mudança de mentalidade, por vezes sistêmica, para gerar uma mudança de paradigma e não cair em modismo passageiro. A questão da transmissão de seu legado vem à tona. O laboratório de experimentação está disposto a se dedicar à difusão de novas abordagens para inovar, a fim de alcançar um público mais amplo de servidores? Considerando suas pequenas estruturas, baixo orçamento, falta de autoridade sobre o setor público, especialização e ausência de padronização das soluções, seria a missão do laboratório obter escala e influenciar o sistema de inovação?

A continuidade e a sustentabilidade também entram na conta. Organizar e disseminar seu legado possibilita que mais atores tenham acesso ao conhecimento e possam, assim, se tornar guardiões das metodologias inovadoras mobilizadoras que os laboratórios utilizam.

DESAFIOS DA MATURIDADE

Os dilemas da maturidade são de “relevância ou morte”. Laboratórios que deixam de ser permeáveis à mudança e aprendizagem, ou que não planejam suas transições, podem morrer quando enfrentam mudanças de governo ou de agenda. Questões de morte aparecem com frequência nesse estágio da vida, e dedicamos um espaço no epílogo desta publicação para explorar algumas reflexões. De qualquer forma, permanece a pergunta que surgiu na adolescência: como chegar à maturidade do laboratório sem perder o espírito criativo e questionador, a vontade de assumir riscos e o ânimo de tentar coisas novas? Como continuar a manter a capacidade de se transformar face aos desafios do contexto?

O desafio da manutenção do espírito jovem na maturidade pode ser notado tanto nos projetos escolhidos como nos processos internos e nos modos de fazer do laboratório, de modo a evitar que a inovação e suas rotinas sejam vistas de modo rigoroso ou demasiado ortodoxo.

“Se o amadurecimento significar uma nova ortodoxia, como se transformaram a gestão e o planejamento estratégico, como se transformou a gestão por resultados, eu não quero fazer parte dessa inovação. Eu quero viver numa imaturidade amadurecida.”

Bruno Monteiro (2019), LabX

Essas questões se relacionam com a reflexão sobre "humildade experimental":

“É o que, como equipe, nos vai permitir renovação, autodefinição, redefinição e mais. É esse discurso que estamos defendendo para que outros se equivoquem e experimentem. Aí é onde penso que a maturidade está: em olhar para trás, absorver os aprendizados e seguir em frente.”

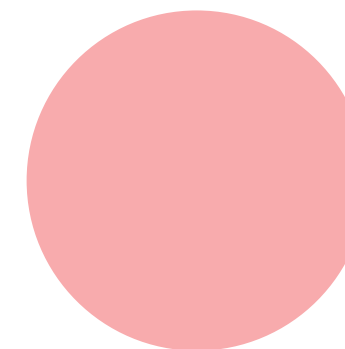
Aura Cifuentes (2019), Equipo de Innovación Pública

60

Há quem afirme que, à medida que o laboratório amadurece, seria importante um desenvolvimento na direção de um impacto sistêmico e duradouro, trabalhando de modo mais integrado com administração pública e sentindo-se parte dela, como forma de assegurar sua relevância – à diferença das fase da infância e adolescência, em que o laboratório existe para fornecer um espaço seguro para novas abordagens e ideias experimentais.

Apesar de essenciais para a consolidação e aprimoramento, o legado e a memória do laboratório também revelam-se desafiadores. É sedutor viver apenas de memórias e das glórias obtidas no passado, narradas de maneira heroica para legitimar sua existência, ainda que no momento ela esteja estagnada. Como não se apavorar frente ao futuro, mas depurar os mitos vividos, melhorar ações presentes e continuar a construir relevância?

A potência da adulez de um laboratório se revela ao perceber que ela carrega em si as várias fases do ciclo de vida. A criança permanece viva na experimentação e aprendizagem, a adolescência e a juventude carregam a ousadia; somadas ao legado, elas trazem energia de renovação à fase de maturidade.



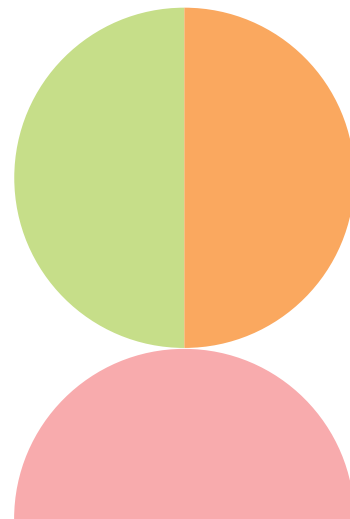
61

DESAFIOS DA VIDA

62

Neste capítulo, estendemos por mais algumas páginas o convite que fizemos de mergulhar na metáfora. Partimos do ciclo de vida para estruturar a pesquisa que trouxe reflexões sobre desafios de diferentes fases da vida de um laboratório, descritas nos ensaios sobre nascimento, infância, adolescência e adultez. Neste capítulo final, voltamos ao material gerado em busca de desafios transversais, aqueles que permeiam mais de uma fase da vida. E, ao fazer isso, ampliamos também nossa perspectiva sobre a própria aplicação da metáfora.

Sabemos que as questões aqui debatidas não esgotam a discussão, mas buscamos a partir delas fomentar diálogos estratégicos em equipes de laboratórios de inovação pública existentes ou em formação. As questões identificadas e descritas a seguir têm relação com *essência, família, aprendizados e transições*.



BUSCA PELA ESSÊNCIA

As primeiras decisões que influenciam a definição do que faz um laboratório acontecem antes mesmo do seu nascimento. Para a futura unidade dá-se um nome, que por vezes vem junto de uma marca, um conceito, um espaço físico e uma equipe fundadora.

Ao nascer, o laboratório torna-se visível para o mundo, mesmo que ainda esteja mais no campo das intenções do que das realizações. Na infância acontecem os primeiros passos, que dão indicações sobre quem é e o que faz o laboratório. Na adolescência surgem perguntas e crises. Já na adultez há questionamentos sobre o alcance do trabalho e suas prioridades.

Em diferentes momentos do ciclo de vida, a busca pela razão de ser do laboratório, que chamamos aqui de essência, é um desafio permanente. A falta de clareza quanto à sua essência pode trazer insegurança para a equipe, ruídos nas relações com apoiadores e baixa legitimidade. Diante disso, crises de identidade podem se tornar frequentes. Apesar de ser importante ter nome, marca e espaços físicos adequados, pode haver a tentação de dar mais importância a essas questões em detrimento de outras mais fundamentais.

Perguntas como *Você é um laboratório inserido no governo ou você é um laboratório fora dos muros do governo?*, em referência ao lugar institucional que o laboratório ocupa, precisam ser respondidas o quanto antes pela própria equipe fundadora. Caso contrário, podem se revelar desestabilizadoras em momentos inoportunos.

Questões como essa acompanham a

equipe ao longo da sua jornada e não é possível respondê-las de forma definitiva porque contextos mudam, e também as prioridades políticas. As escolhas do laboratório em seu cotidiano vão indicar quem ele é. As interações com servidores, políticos e cidadãos vão criar as percepções sobre a equipe, seus processos de trabalho e, mais importante, sobre o valor que o laboratório gera.

Assim como acontece com as pessoas, o caminho da busca pela razão de ser auxilia na tomada de decisões cruciais na vida, sobre o que fazer, como fazer, com quem se relacionar e por que agir de tais formas.

Uma possibilidade para lidar com as questões de busca pela essência é criar espaços na agenda dos laboratórios para discutí-las entre a equipe. Retomando a metáfora, poderiam ser vistas como sessões de terapia. Na prática, são essas conversas estruturantes e reflexivas que permitem avaliar a jornada, as conquistas e os erros e guiam a construção ou atualização da missão do laboratório, das diretrizes e seus valores.

Se bem conduzidos, esses momentos podem ser cruciais para avaliar e atualizar as respostas dos *labs* às mudanças no contexto político e institucional e incorporar aprendizados acumulados a partir da experiência. Relatos coletados na pesquisa que realizamos indicam que uma das características da maturidade é o compartilhamento de um entendimento coletivo dessa essência. Com isso, a equipe ganha capacidade para definir melhor seus limites, ajustar o foco de sua missão e saber em que situações dizer "não".

Para construir esse entendimento, talvez faça sentido começar se perguntando: *O que o laboratório não é? O que ele não faz?* Isso pode contribuir com a criação de visões comuns. A aplicação da metáfora nos aponta

63

que a infância é a fase em que os processos de exploração do próprio laboratório se iniciam, porém eles perduram até a adultez. Na adolescência, parece haver um ímpeto por algumas definições:

“É uma época em que o laboratório precisa encontrar seu papel e lugar, seja como instituição ou como fonte permanente para produzir inovação em torno de pessoas que geram ou contribuem para valores públicos.”

Sabine Junginger (2019), ex-MindLab e GovLab Austria

RELAÇÃO COM A FAMÍLIA

Um laboratório de inovação em governo nasce e se desenvolve em um lugar e em um tempo específicos, como parte de uma institucionalidade determinada e cercado por outras tantas organizações mais antigas. Da mesma forma, a equipe do laboratório traz consigo culturas organizacionais prévias, que influenciam suas competências e capacidades operacionais. As organizações com quem o laboratório pode cooperar para realizar atividades de forma transversal são também parte de um contexto prévio no qual o laboratório se insere.

Famílias tendem a moldar suas crias à sua imagem. No entanto, como exploramos ao longo do ciclo de vida, os laboratórios têm um papel transformador, em primeiro lugar de seu próprio contexto. Essa relação tensa entre mudança e persistência permeia todas as fases da vida e se dá principalmente junto aos atores a quem estamos chamando de família: a instituição onde o laboratório está localizado ou à qual está vinculado, os dirigentes políticos que funcionam como os patrocinadores imediatos, as equipes diretamente envolvidas e também servidores que estão em equipes parceiras ou institucionalmente próximas.

A manutenção de boas relações e o apoio de lideranças políticas são fundamentais para que o laboratório consiga realizar as mudanças a que se propõe, tais como desenhar serviços com mais ressonância com a realidade dos beneficiários, promover colaborações ou aprimorar processos burocráticos. Aqui, o desafio é conseguir exercer a posição de agente de mudanças sem ser

desestabilizador do ambiente familiar. Em outras palavras, é descobrir como lidar com a pressão familiar e os impulsos de rebeldia organizacional, lidando com as resistências e os conflitos gerados.

Vale lembrar que a relação com a família e essa tensão entre a conformidade e a rebeldia sofrem transformações ao longo do ciclo de vida, conforme o *lab* vai amadurecendo e compreendendo melhor (e até repensando) sua identidade.

A relação com o ambiente familiar apresenta alguns dos mais relevantes desafios ao longo da vida do laboratório. É principalmente a esses atores que o laboratório precisará demonstrar sua relevância, ao mesmo tempo que serão eles o público preferencial na realização de sua missão. Sejam patrocinadores políticos, servidores públicos ou a própria equipe responsável pelo *lab*, é frequente que existam expectativas, até mesmo ansiedade, a respeito das realizações do laboratório, como os pais que querem ver o quanto antes o brilhantismo de sua filha ou filho.

São essas mães, pais, tias, primos e primas que acabam conformando os limites da atuação do laboratório. As interações com esses indivíduos, grupos ou organizações estão sujeitas a maior ou menor resistência a propostas de ações. São eles que acolherão a equipe nos vários momentos difíceis da vida do *lab* – encarando as dificuldades e erros como parte de um processo natural do amadurecimento ou como uma falha no projeto de experimentação. A família, e com especial intensidade os patrocinadores políticos, deverá lidar com a tensão entre experimentar e implementar em escala – um dos principais dilemas transversais da vida do laboratório. Ela será capaz ou não de entender a missão do laboratório e somar-se a ela ou refutá-la, em diversos graus

64 Observamos, a partir dos dados coletados, que um laboratório maduro tem mais clareza quanto ao seu papel no governo e sua relevância para a sociedade. Por mais sedutor que pareça ser importar narrativas usadas por iniciativas consolidadas para justificar seu papel, é a partir da experiência da própria equipe que se tornam mais claras as narrativas sobre o que faz desse laboratório um ser único no contexto em que atua.

de intensidade. Ela ainda reagirá de formas variadas às expectativas geradas pelo nascimento do laboratório e aos “estigmas” criados a partir das primeiras entregas.

A família não atua, no entanto, apenas como um limitador. Ela pode também impulsionar a atuação do laboratório. Laboratórios mais próximos do centro do governo poderão se aproveitar desse *locus* para ampliar sua capacidade convocatória e atuar de maneira transversal, enquanto laboratórios em espaços com histórico de bons relacionamentos com organizações da sociedade civil poderão se aproveitar desse capital para atuar de forma mais próxima e sinérgica com as necessidades e expectativas dos cidadãos.

66 “O nosso laboratório depende diretamente do chefe de governo. Dessa forma, temos uma visão global do trabalho das diferentes áreas e também capacidade de realizar trabalhos transversais, em geral difíceis de serem realizados em organizações públicas.”

Diego Galante (2019), Mentis Creativas

Um bom caminho – talvez essencial – para lidar com as expectativas da família é a construção de uma narrativa clara dos propósitos do laboratório. Nesse sentido, é preciso ser capaz de explicar e promover os princípios, valores, metodologias e produtos que o laboratório entrega, e até mesmo envolver a família na construção deles. A utilização de metodologias e linguagem pouco comuns, além das entregas não usuais, pode amplificar a resistência do ambiente institucional. A realização de projetos cujo objetivo não declarado é também envolver familiares no

processo de construção do laboratório pode ser uma forma efetiva de criar pertencimento e atenuar a ansiedade. Uma vez que a liderança e demais servidores se vejam como parte da mudança, o espaço de autorização do laboratório pode ser renovado.

Pode-se dizer que, assim como a família é permanente na vida das pessoas, ela também o é no caso dos *labs*. Por mais disruptiva que seja a proposta de valor dos laboratórios – com características dissonantes em relação à família –, existe um compartilhamento de DNA, que vai permitir que os jovens, ao amadurecerem, aprendam a entender seus pais e até se reconhecer neles. Há também nos *labs* pontos de convergência com sua organização-mãe.

O entendimento sobre o que é comum e o que é diferente pode ser fundamental para garantir uma boa convivência e um relacionamento saudável no longo prazo. Ter consciência dessas contradições e diferenciações permite que o *lab* não seja engolfado pela tradição institucional e possa exercer sua missão bem. Afinal, laboratórios são guiados por questionamentos sobre sistemas dominantes, tanto em questões organizacionais como metodológicas.

APRENDIZADO AO LONGO DA VIDA

Outro desafio transversal identificado diz respeito à arte de amadurecer sem perder a capacidade de seguir experimentando e aprendendo. Se é comum comparar uma criança a uma esponja, no que diz respeito a novos aprendizados, será que podemos estender a metáfora para laboratórios recém-criados? Dedicamos as próximas linhas a explorar a evolução do papel do aprendizado.

Como vimos no capítulo dedicado ao nascimento e infância, são comuns os relatos de equipes que passam por processos intensos de experimentação do próprio laboratório em seu início, postura quase inevitável para o desenvolvimento organizacional. Nesse momento, diferentes aspectos do laboratório são colocados em prática, e as equipes fundadoras costumam operar em modos mais abertos à coleta de aprendizados. Muitas vezes essa operação ocorre a partir de interações com equipes de outros laboratórios, pesquisas e relatórios, além da participação em eventos.

Com as primeiras realizações, a equipe começa a acumular aprendizados a partir da própria experiência, e aquele modelo ideal desenhado começa a ser testado na realidade. Nesse sentido, é por meio de práticas – bem ou mal-sucedidas – que a equipe aprende o que se aplica a seu contexto. É por meio da incorporação desses aprendizados que as novas realizações serão capazes de colocar o laboratório em um desenvolvimento contínuo.

No relato de uma das equipes, apareceram dois tipos de projetos que ajudam a entender a relação entre realização e aprendizado. No primeiro tipo (*inéditos*), há

mais risco envolvido pelo fato de ainda não ter sido realizado projeto semelhante. No segundo (*garantidos*), os projetos tendem a ter menor risco, seja por utilizar uma metodologia já aplicada pela equipe, envolver parceiros que já trabalharam com o laboratório ou ser um problema recorrente que a equipe domina.

No início do ciclo de vida, é comum que existam mais projetos do tipo *inédito*, devido ao incipiente aprendizado acumulado. O desafio da equipe seria, portanto, entender quais projetos podem evoluir para o tipo *garantido*, repetindo pelo menos um desses elementos (parceiro, problema ou metodologia). Na medida em que avançam as realizações, o desafio torna-se então evitar que o portfólio tenha apenas projetos desse último tipo.

Uma possibilidade acerca da dinâmica de especialização é que os incentivos para gerar resultados possam, ao longo da vida, levar laboratórios a se tornarem especialistas em algum tipo de serviço, por exemplo a capacitação de servidores. Isso pode ser em algum momento a frente de trabalho que garante a expansão da base de apoio dentro da administração pública. Caso não seja mantido o espaço de desenvolvimento de projetos *inéditos*, com caráter mais experimental, pode ser que a instituição tenha dificuldades de adaptação em eventuais transições, que exijam aprender novas abordagens, desenvolver frentes diferentes de trabalho e abandonar iniciativas anteriores. Um bom exemplo foi relatado por Roman Yosif (2019) na transição política vivida pelo laboratório chileno entre 2017 e 2018: “E aí veio um momento de alta tensão, quando chegam as novas autoridades, nos dão uma espécie de espaço para testar e nos disseram ‘vocês têm duas semanas para entregar um novo modelo do laboratório de governo”.

Uma segunda hipótese é que parte dos laboratórios – principalmente aqueles que estão em fases iniciais – tem portfólios mais voláteis, com poucos ou nenhum projeto do tipo garantido. Com isso, cada projeto que começa tende a ter uma curva de aprendizado alta, o que pode gerar desgastes, competição e dispersão de energia da equipe. Do ponto de vista dos aprendizados gerados, pode ser um caminho interessante em momentos específicos do ciclo de vida, talvez quando há necessidade de testar novos direcionamentos. No entanto, o foco excessivo nesse tipo de projeto também pode comprometer a sustentabilidade do laboratório em momentos sensíveis, uma vez que projetos inéditos demandam muita energia e recursos da equipe, e, se não houver a devida atenção para a condução dos projetos, é difícil convertê-los em resultados perceptíveis. Conforme escreveu Sabine Junginger (2019): “A jornada do MindLab foi acompanhada por uma autorreflexão e uma pesquisa em novas áreas. Com isso em mente, pode-se argumentar que tais atividades são incrivelmente importantes para manter a liderança de pensamento e para preparar as conversas, assim como para dirigi-las”.

68

Com o tempo, podem aumentar as cobranças por resultados pelos dirigentes e patrocinadores e, com isso, uma tendência para fazer o que já deu certo antes, diminuindo o espaço para experimentação de novos formatos e projetos, comprometendo o aprendizado.

Outro tema crucial ao desafio do aprendizado ao longo da vida diz respeito a processos de avaliação dos projetos do laboratório, tema abordado no capítulo sobre adultez. Apesar de ter surgido de maneira mais explícita como uma questão da maturidade, a criação de sistemas de monitoramento e avaliação deveria estar presente desde o

início do ciclo de vida. O que muda são os instrumentos de avaliação utilizados, buscando estabelecer uma relação de uso do tempo/energia da equipe entre essas atividades e as finalísticas.

Para criar uma cultura de avaliação não é necessária a contratação de profissionais externos que conduzam avaliações de impacto robustas e complexas sobre a atuação do *lab*. Pode-se começar com a criação de espaços minimamente estruturados de reflexão entre um projeto e outro, preferencialmente com coleta de feedback dos participantes dos projetos. É inclusive recomendável criar práticas de abertura e fechamento de projetos que levem em conta parâmetros mínimos do que se esperava aprender ou avaliar, identificar quais eram as hipóteses iniciais e objetivos e quais as modificações sofridas ao longo da jornada.

Experimentação e avaliação caminham juntas e permitem minimizar o risco e o custo de fracassar, porque o resultado de um projeto pode ser avaliado e aprimorado antes de sua implementação. É nessa intersecção que reside um dos principais valores entregues por laboratórios, que deveriam ser capazes de gerar conhecimento acessível e soluções úteis para o governo em que atuam.

“Como podemos saber se o laboratório está em uma posição chamada consolidada, mas sem deixar de aprender? Isso é super relevante, porque os laboratórios morrem quando deixam de ser permeáveis à mudança e à aprendizagem.”

Juan Felipe Lopez (2019), ex-Laboratorio de Gobierno

TRANSIÇÕES

Uma das contribuições mais diretas da metáfora do ciclo de vida é a ideia de que existem fases pelas quais um laboratório passa. Observando a especificidade dos laboratórios, no entanto, percebemos que essas etapas não correspondem necessariamente à trajetória cronológica, sendo algumas delas recorrentes ao longo do ciclo de vida.

Por mais que não sejam determinantes, essas fases nos permitem refletir sobre questões comuns aos laboratórios, vividas de modo particular por cada organização. Momentos de transição foram notados assim que foi feita a divisão de fases, e é sobre eles que vamos dedicar essas reflexões finais, a partir de duas perspectivas: transições entre as fases da vida e entre ciclos políticos.

As transições nas fases da vida são momentos de tensão entre o que se mantém e o que se transforma. O que da criança permanece no adolescente e o que fica para trás? O que o adulto conserva do adolescente? Nessas transições, novos desafios se apresentam e velhas fórmulas podem não funcionar. Um tipo de projeto que parecia bem estabelecido entre as atividades do laboratório talvez seja contestado, ou a própria equipe passe a questionar o motivo de o laboratório existir naquele formato. Na vida do laboratório, as transições entre as fases podem ser difíceis de encarar. Por outro lado, não há novas descobertas e amadurecimento sem elas.

Ao olhar para transições políticas, ficam evidentes as cobranças sobre os laboratórios de inovação, quando enfrentam o desafio de ter validados seus métodos, objetivos, entregas e mesmo a própria existência. O que discutimos até aqui – essência, família e aprendizado contínuo – passa também pela

necessidade de manter e renovar o apoio político. Nesse contexto, os momentos de transição são especialmente sensíveis, pois transições mal-sucedidas podem resultar em morte. Há, portanto, o desafio de conservar a essência do laboratório, saindo vivo do outro lado.

Nesses momentos de mudanças políticas, vários dos desafios da vida do laboratório retornam e são colocados à prova. A habilidade do laboratório em cultivar boas relações com a família se mostrará fundamental – em especial com aqueles atores e organizações menos sujeitos a serem afetados pela mudança. De igual modo, a busca pela essência deverá estar sempre presente. Afinal, quando uma nova liderança chegar e for preciso explicar o que o laboratório faz, haverá clareza ou dubiedade? Quando for necessário comunicar uma situação em que o laboratório fez diferença, haverá um caso bem documentado? Será possível explicar aos novos patrocinadores a necessidade de experimentar? A capacidade de mobilizar parceiros, criar uma narrativa em torno do laboratório e das suas atividades segue sendo fundamental, e a tensão entre entregas e experimentação atinge um ponto crucial.

Muitos laboratórios esforçam-se para, antes de transições, formalizar a sua existência no organograma institucional, num movimento que pode gerar tanto segurança para a mudança quanto rigidez. Outros investem na documentação e publicação dos métodos e casos de sucesso e na costura de parcerias com outras organizações externas ao governo. Frequentemente as estratégias culminam na realização de eventos – seminários, lançamentos de publicações, encontros –, em que as lideranças políticas podem participar de pautas positivas dos laboratórios e das agendas de inovação pública.

69

A preparação para transições políticas, cujos ciclos são previsíveis em democracias, apesar de carregados de incertezas, é um momento em que laboratórios são, eles mesmos, testados como organizações permeáveis a transformações. Por isso as transições têm o potencial de, se bem aproveitadas, gerar efeitos positivos na longevidade de um laboratório. Após essas travessias surgem novos desafios, e com eles podem ser iniciadas fases que permitam às equipes continuar desenvolvendo os laboratórios, mesmo que para isso seja necessário abrir mão de algumas relações, parte do portfólio, narrativa, o que às vezes é preciso para atingir a maturidade.

“E acredito, insisto, que [o processo de transição] foi muito bom.

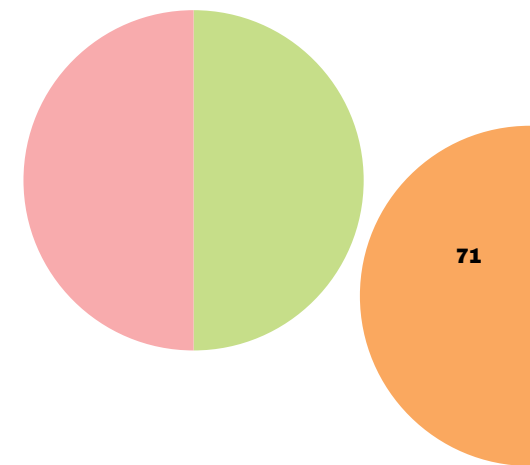
70 Foi bom para a equipe porque nos testou. E nos testou para poder dizer: ‘Somos realmente capazes de inovar’. Nós como equipe, além de pedir às instituições que inovem, somos também capazes de inovar. Somos capazes de nos reinventar, somos capazes de evoluir nosso modelo, somos capazes de questionar nossas metodologias.”

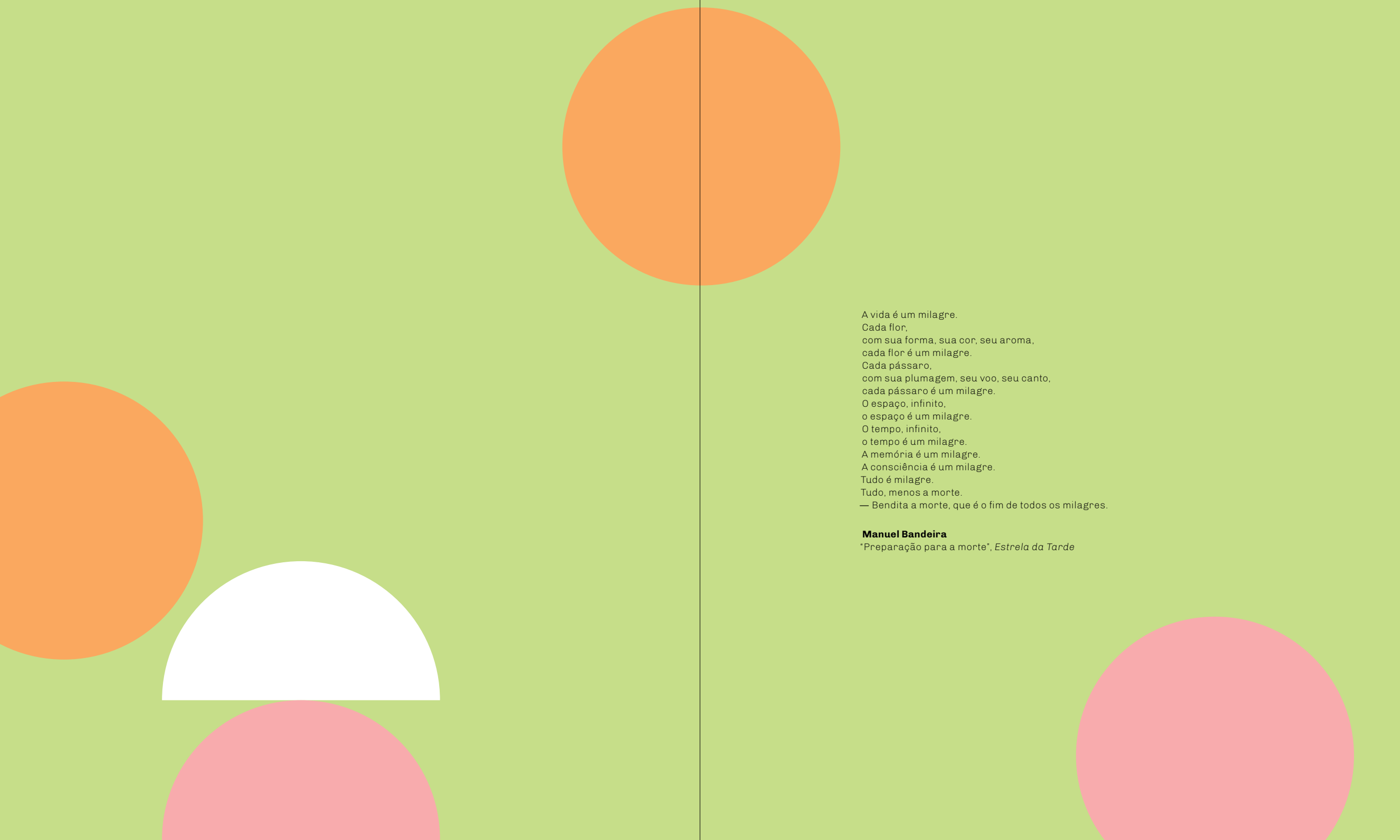
Roman Yosif (2019), Laboratorio de Gobierno

Para laboratórios de inovação, as transições são momentos-chave no desenvolvimento organizacional, são parte do processo de amadurecimento e muitas vezes se revelam o momento ideal para “passar de fase”, e não simplesmente “dar um jeito de sobreviver”. Nem sempre as transições políticas coincidem com as transições entre fases do ciclo de vida; no entanto, é comum que as

primeiras acelerem as segundas, exigindo um amadurecimento precoce dos laboratórios para enfrentar as turbulências de forma mais estratégica e segura.

Assim como o aparecimento de cabelos brancos ou uma gravidez proporcionam oportunidades de se olhar para o passado e planejar o futuro, a vivência de transições por laboratórios – sejam elas internas ou externas – pode ser encarada como um momento de autorreflexão e tomada de decisões estratégicas, prestando-se atenção às oportunidades inimaginadas anteriormente e se abrindo ao que o novo pode trazer.





A vida é um milagre.
Cada flor,
com sua forma, sua cor, seu aroma,
cada flor é um milagre.
Cada pássaro,
com sua plumagem, seu voo, seu canto,
cada pássaro é um milagre.
O espaço, infinito,
o espaço é um milagre.
O tempo, infinito,
o tempo é um milagre.
A memória é um milagre.
A consciência é um milagre.
Tudo é milagre.
Tudo, menos a morte.
— Bendita a morte, que é o fim de todos os milagres.

Manuel Bandeira

"Preparação para a morte", *Estrela da Tarde*

DEPOIS DA VIDA, A MORTE

74 Esta publicação buscou explorar ciclos de vida de laboratórios de inovação pública, identificando as principais características, perguntas e desafios de cada fase e compreendendo os momentos de transição entre elas. No entanto, ao falar sobre as fases vividas, é inevitável que surja também o tema da morte, implícito na discussão uma vez que representa o fim da vida.

O que apresentamos a seguir, de forma breve e aberta, são reflexões que surgiram sobre o assunto ao longo das discussões do Encontro Internacional em São Paulo e nos ajudam a ampliar o entendimento sobre a vida. Encaramos essas questões também como uma forma de dar à luz novas perspectivas sobre a ideia de morte e como um convite à continuidade das conversas sobre os ciclos de vida. Começamos pelas razões pelas quais a morte é um assunto tão recorrente e instigante, depois apontamos diferentes circunstâncias em que a morte acontece, e seguimos pensando sobre como viver o fim da vida e quais são seus possíveis desdobramentos.

Falar da morte e aceitá-la como parte do ciclo de vida é tarefa difícil. A morte é um tabu, carrega uma conotação negativa e vem rodeada de enigmas. Para os seres humanos, a morte é misteriosa porque nunca foi experienciada por alguém que continue no mundo dos vivos. Contudo, mesmo escondida atrás de eufemismos, segredos e misticismos, ela é a nossa única certeza.

Se quem morreu já foi, a morte diz mais sobre aqueles que continuam vivos: buscamos representações, criamos ritos e definimos critérios científicos para identificá-la, numa tentativa de explicar o que acontece, desvendar o desconhecido e apostar que, quando chegar a nossa vez, nós também seremos velados e lembrados. O medo do fim da vida e da incerteza sobre o que a sucede leva a uma ânsia – pelo menos em nossa cultura ocidental – em identificar as causas da morte, para que seja possível evitá-la e tornar a escondê-la da vida. Os seus prenúncios, como a deterioração do corpo, a doença e a dependência, são percebidos como um

fracasso e nem sempre são acolhidos como parte natural do ciclo da vida.

No caso das instituições do Estado, o debate sobre o fim tem outras nuances. O Estado e suas burocracias são criados visando à perenidade, à segurança e à estabilidade. Seu fim, portanto, pode ser visto como estranho, imprevisto e indesejável. Os laboratórios de inovação estão mergulhados nesses valores, por fazerem parte de instituições públicas.

Talvez por isso, ao testemunhar a morte de outras unidades de referência pelo mundo – no México, Finlândia e Dinamarca, por exemplo –, esses fins sejam recebidos com choque e luto – caracterizado por sentimentos de pesar, tristeza profunda e até raiva. Ao mesmo tempo que aqueles laboratórios que se foram levam consigo uma parte da história e da potência dos laboratórios de inovação pública, os laboratórios que seguem vivos, tanto jovens quanto velhos, são lembrados da sua própria finitude.

Circunstâncias da morte

Ao se deparar com a morte de um laboratório, é comum que se busque entender suas causas, possivelmente como uma forma de autoproteção e tentativa de manutenção da própria vida. Dadas as diferentes naturezas e configurações dos laboratórios exploradas até aqui, é natural supor que a morte de cada um deles também traga singularidades e se situe em conjunturas muito particulares. Dessa forma, em vez de buscar causas diretas, reunimos aqui reflexões sobre alguns tipos de circunstâncias de morte possíveis.

Pode ser uma morte anunciada, ou seja, que não apresenta surpresa quando chega. No caso de laboratórios, uma morte anunciada – ou até programada – pode ter relação direta com o tipo de sustentação política criada no início da vida, como descrevemos

no capítulo sobre infância, e até mesmo ser planejada como uma estratégia para se otimizar a relação de apoio político e efetividade das suas ações ao fim de uma gestão.

Quando é súbita, inesperada, a morte acontece de um dia para o outro e, além de surpresa, gera comoção e alarde. Justamente pela sua imprevisibilidade e diversidade de causas, é muito mais difícil entender suas circunstâncias. Como em um acidente, nem sempre é possível compreender toda a situação e as nuances do ocorrido. Mesmo quando há sobreviventes e testemunhas, podem existir muitas versões e especulações (às vezes mirabolantes!) sobre os fatos, e inventam-se teorias para evitar a morte em circunstâncias parecidas. Esse tipo de morte pode se dar por conjunturas específicas, eventos políticos ou organizacionais, em diferentes níveis. A própria falta de preparo ou inexperiência do laboratório em lidar com determinadas transições pode ser fatal.

76

Uma visão inspiracional propõe que a morte natural de laboratórios deve ser vista como uma meta a ser perseguida, porque significaria que a sua missão de disseminação de inovação nas instituições foi cumprida e não haveria mais necessidade da sua existência. Por isso, poderia ser vista também como heroica. Nesse caso, não seria a morte na verdade uma oportunidade de renascimento? Mesmo que as instituições passem a trabalhar integralmente a partir de uma cultura de inovação tal qual a conhecemos no momento – ainda que isso não seja uma proposição plausível em muitos locais –, o laboratório poderia ressurgir no seu papel de desafiador do estado de coisas. Afinal, a inovação é um conceito dinâmico e contextual, que só existe em resposta a um sistema estabelecido.

Fim da vida

O foco excessivo na explicação do fim pode ofuscar outros aspectos importantes da vida de um laboratório, inclusive o processo de transição para a morte. O fim é inevitável – da vida, do corpo, do mandato. Mais que inevitável, é parte da vida, e, ainda que a morte seja amedrontadora e arbitrária, até o último suspiro – ou o último projeto entregue e a última exoneração de pessoal – o laboratório permanece vivo.

A morte não é o único fim de um laboratório. Ao longo do ciclo de vida, observamos diversos momentos em que é necessário lidar com um limite imposto: o fim da infância e o aumento das cobranças; o fim da adolescência e a tomada de consciência em relação a responsabilidades e deveres; o fim das primeiras parcerias; o fim de projetos exitosos (ou não) e o fim da gestão são alguns exemplos. Cada encerramento gera um aprendizado acumulado de como navegar por transições.

Ao reconhecermos a mortalidade como possibilidade, abrimos espaço para que o fim da existência seja menos uma batalha contra uma doença e mais um processo de reconhecimento de um novo momento de transição – desde que levado de forma respeitosa em relação à vida que o precedeu. Poder publicar o encerramento do laboratório, finalizar projetos e sistematizar experiências pode aliviar alguns pesos da vida.

Assim, o esforço que a equipe empreendeu ao longo da vida pode ser direcionado menos à mera sobrevivência e mais à geração de valor de forma estratégica nos projetos e à manutenção do espírito questionador. É claro que, analogamente à vida humana, muitas estratégias de sobrevivência e convívio social devem ser praticadas constantemente, mas não são elas que dão sentido para a vida. A vida de um laboratório que

perde seu propósito pode se assemelhar à de um paciente respirando por aparelhos. Esse não parece ser o destino que grande parte das unidades de inovação almeja para si. Pode ser uma morte em vida. Para além disso, a busca por imortalidade pode se aproximar muito mais de esforços autocentrados de manutenção do estado de coisas do que da busca pelo sentido da vida.

Pós-morte

Ao pensar na morte, também abrimos espaço para refletir sobre o que a sucede. Não temos pretensão de adentrar os mistérios do além, mas buscamos investigar os ritos de elaboração e atribuição de significado a diversos momentos de transição e ajudar nas providências para reorganizar a vida daqueles que ficaram.

Uma maneira objetiva de pensar nas providências do pós-morte seria focar no legado – conversa iniciada no capítulo dedicado à adultez –, que são os conhecimentos, valores e missões deixados para os outros ao morrer. O legado de uma instituição pode ser visto como uma espécie de herança – destinado a beneficiários específicos – ou como patrimônio coletivo – de forma mais difusa para a comunidade. Pode ser direcionado a outros laboratórios de inovação, para a instituição patrocinadora ou até mesmo para a administração pública como um todo.

A ideia de legado remete a questões de continuidade e sustentabilidade. Deixar legados corresponde a garantir ou pelo menos criar condições favoráveis para que seja possível continuar o projeto iniciado. Ou ainda, abrir espaço para o surgimento de coisas novas.

Exemplo disso é o registro dos modos de fazer do laboratório, tais como suas abordagens de inovação e os métodos utilizados em

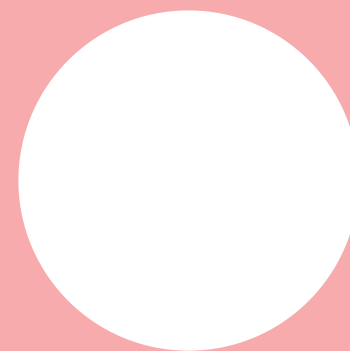
77

projetos, contribuindo para instrumentalizar outras unidades de governo e assim influenciar novos comportamentos e ritos de trabalho. Os modos de pensar do laboratório também podem ter valor inestimável, sejam eles seus princípios de trabalho, aprendizados ao longo dos projetos ou até mesmo reflexões sobre seu papel institucional e sistêmico. Contudo, esse conhecimento nem sempre é registrado com rigor, além de não ser transferível. O que pode fazer é contribuir de forma significativa para o aumento do repertório sobre formas de alcançar confiança e boa reputação em contextos diversos.

78 Para além dos registros, um legado que certamente segue vivo são os possíveis filhos ou crias, entendidos como unidades que receberam mentoria do laboratório e as próprias pessoas que compunham a equipe do finado laboratório. Esses profissionais, ao mesmo tempo que forjavam o laboratório, eram eles mesmos formados e transformados pela experiência, e podem dar sequência aos questionamentos e seguir adaptando os modos de fazer e pensar a novos contextos, novos problemas e novas equipes.

Também podemos pensar no legado como abertura de possibilidades. Ao se criarem referências concretas de outros comportamentos e práticas possíveis dentro de estruturas rígidas como as da burocracia, tem-se oportunidade de instigar os servidores a seguirem o exemplo. Ou, mais do que fornecer um exemplo de comportamentos específicos, o precedente criado indica a possibilidade de se adotar uma postura experimental frente ao trabalho, desafiando o estado das coisas a partir da observação, prática e reflexão. Ele amplia, portanto, as possibilidades de ação do Estado e ensaia constantemente futuros desejáveis.

Por fim, gostaríamos que esta publicação, com o foco declarado nas fases vivas de um laboratório, seja inspiração para novos trabalhos e reflexões também acerca da sua morte. Essa é uma lacuna que vemos como uma oportunidade de continuidade da pesquisa, abordando casos, exemplos e desdobramentos póstumos de iniciativas de inovação. Este epílogo é um convite a refletir sobre os mistérios e paradoxos do fim da vida de laboratórios de inovação pública.



AGRADECIMENTOS

Para que esta publicação fosse possível, contamos com o apoio e a colaboração de muitos. Desde o início, esta foi uma empreitada coletiva, e por isso gostaríamos de agradecer a cada uma das pessoas e instituições que de alguma forma se envolveram nesta jornada de pouco mais de um ano.

80 Às várias organizações que viabilizaram a realização do Encontro Internacional de Inovação em Governo em 2019 – Instituto Arapyaú, Instituto República, Rede Metropolitana, Fundação Vanzolini, Banco Interamericano de Desenvolvimento, Organização dos Estados Iberoamericanos e States of Change –, sem as quais nada disso seria possível.

À toda equipe da Biblioteca Mário de Andrade, pelo espaço acolhedor e inspirador onde realizamos as oficinas e painéis, e à Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo pela parceria, especialmente na figura de Carlota Mingola.

À maravilhosa equipe de produção, Bebel Abreu, Manaíra Abreu, Letícia Marques e Marina Sawaya, pela excelência em tudo que tocou, e ao fotógrafo José de Holanda, que documentou cada momento com um olhar fresco e atento.

À excelente equipe de facilitação, Luana Dratovsky, Maria Marta Castro e João Sigora, que brilhou e garantiu a qualidade das conversas durante as oficinas, junto à equipe de

estudantes que apoiou a coleta de dados.

Ao Vitor Fazio e Marizaura Camões, e às equipes do (011).lab e GNova, por garantirem espaço seguro para esse projeto experimental nascer e crescer.

Ao presidente da Enap, Diogo Costa e ao Guilherme Almeida de Almeida, pelo suporte contínuo à consolidação da rede de inovadores mobilizada por este projeto.

Ao vereador Daniel Annenberg e à Marianna Sampaio, que apoiaram desde o princípio a realização do encontro que viabilizou esta publicação.

Aos secretários Juan Quirós e Daniel Glaessel, por acreditarem na continuidade do projeto e apostarem com empenho no fortalecimento das políticas públicas de inovação.

À Escola Nacional de Administração Pública e à Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo, por serem, juntas, plataformas para potencializar a inovação pública.

Às equipes de inovação dos vários governos e cidades, por terem aceitado o convite e confiarem no processo que propusemos, e pelas valiosíssimas reflexões, que esperamos continuar estimulando nas próximas temporadas.

Na página a seguir, listamos todas as pessoas que contribuíram das mais diversas formas para este trabalho. Obrigado!

Alex Ryan
Ana Flávia de Castro Morais
Ana Ruth Villarreal
Ane do Valle
Antônio Vagner Almeida Olavo
Aura Cifuentes
Beatriz Ferreira
Beatriz Scavazza
Bebel Abreu
Bruno Martinelli
Bruno Monteiro
Carlota Mingolla
Carol Cheibe
Carolina Bruno
Carolina Sciarotta
Caroline Dutra Cagnato
Chelsea Mauldin
Claire Buré
Cristiane Conde Chmatalik
Daniel Annenberg
Daniel Lima Ribeiro
Diego Galante
Diego Gismondi
Eduardo de Oliveira Castro
Eduardo Silva Azevedo
Eduardo Spanó
Eduardo Staszowski
Elaine Cristina Cestari
Eloy Oliveira
Enrique Zapata
Enzo Mayer Tassarolo
Euler Lopes Mendes
Evelyn da Silva Bitencourt
Fabio Storino
Felipe Maruyama
Fernanda Machiavelli
Fernando Batistuzzo
Fernando Nogueira
Fernando Silva
Francisco Caldas
Giovanna Mundstock
Gislaine Amaral Silva
Giulio Quaggitto
Gláucia Macedo
Guilherme Almeida

Guillaume Berret
Helger Marra Lopes
Henry Gualdrón
Igor Ticchetti Kishi
Isabel Sá
Isabela Fernanda Mendes
Isabela Gontijo Tolentino
Ivan Boscarol
Javier Guillot
João Sigora
Jorge Lagarto
José de Holanda
Josélia Bastos de Aguiar
Juan Felipe López Egaña
Juan Felipe Yepes
Julia Saraiva Alencar Neta
Katarina Santiago
Lars Elmgreen
Leilane Daisy Almeida de Oliveira
Leomir Araujo
Letícia Marques
Luana Dratovsky
Luciana Dantas Oliveira
Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni
Luiz Guilherme Martins
Maíra Tatit
Malena Temerlin
Manaíra Abreu
Marcela Ambrosini
Marcele Guerra
Marcelo Cabral
Marcelo Calmon Dias
Marcelo Vegi da Conceição
Marcia Schiavon
Marcilio Marquesini Ferrari
Marcio Amorim Feitoza
Marcos Gomes Godinho
Mari Nakano
Maria Alejandra Llosa
Maria Clara Nogueira
Maria Marta Castro
Mariana Collin
Marianna Sampaio
Marília Nunes Fernandes
Marina Sawaya

Marizaura Camões
Marjolaine Saint Arnaud
Mark Hallerberg
Maud Dufils
Michelle Dufour
Mirian Carvalho Lopes
Mônica Da Luz Carvalho Soares
Nara Falqueto Caliman
Nathália Farias
Neidy Aparecida Torrezani
Otávio Pedro Fernandes
Paola Coral
Paula Valente Lins
Paulo Giordanni Dias Lima
Paulo Medeiro
Paulo Neves
Paulo Pandolfi
Pedro Henrique Trindade de Souza
Renata Raposo Verissimo
Ricardo Kadouaki
Roberta Fernandes
Roberta Silva Martins
Rodrigo Bezerra da Silva
Rodrigo Figueiredo Brelinger
Rodrigo Mota Narcizo
Roman Yosif
Ronaldo Alves Nogueira
Sabine Junginger
Santiago Amador
Sergio Andrade
Shai Freitas
Silas Rocha
Silvana Sant'Anna
Tadeu Barreto
Tatiana Dausen Perfolli
Tayara Calina Pereira
Thales Luan Dias
Tulio Oliveira
Vanessa Guimaraes do Nascimento
Victor Vinícius
Vinícius Miranda
Vinícius Fernandes
Vitor Fazio

REFERÊNCIAS

- 82** BURÉ, Claire; RYAN, Alex. Carta do MaRS Solutions Lab sobre a adolescência de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- CIFUENTES, Aura. Painel Adulterez e maturidade de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- ELMGREEN, Lars. Carta do MindLab sobre a adolescência de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- FERRAREZI, Elisabete, LEMOS, Joselene, BRANDALISE, Isabella. *Experimentação e novas possibilidades em governo*: aprendizados de um laboratório de inovação. Brasília, DF: Enap, 2018.
- GALANTE, Diego. Carta do Mentis Creativas sobre a adolescência de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- GISMONDI, Diego. Oficina Nascimento e infância de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- GOVERNMENT INNOVATION LAB DIRECTORY. Apolitical, 2020. Disponível em: <<https://apolitical.co/government-innovation-lab-directory/>>. Acesso em: 01/06/2020.
- JUNGINGER, Sabine. Carta sobre a adolescência de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- LOPEZ, Juan Felipe. Painel Reflexões sobre o ciclo de vida de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- MAULDIN, Chelsea. Carta do Public Policy Lab sobre a adolescência de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- MONTEIRO, Bruno. Painel Adulterez e maturidade de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- NAKANO, Mari. Carta do NYC Civic Service Design Studio sobre a adolescência de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- PARSONS DESIS LAB. *Gov Innovation Labs – Constellation 1.0*. Nova York: Parsons DESIS Lab, 2013. Disponível em: <<http://nyc.pubcollab.org/public-innovation-places/#-govlabs>>. Acesso em: 01/06/2020.
- QUAGGIOTTO, Giulio. Carta do UNDP Regional Innovation Center sobre a adolescência de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- RITTEL, Horst; WEBBER, Melvin. Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, jun., 1973, pp. 155-169.
- SANO, Hironobu. *Laboratórios de inovação no Setor Público*: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. (Cadernos Enap, 69)..
- YEPES, Juan Felipe. Carta do LabCapital sobre a adolescência de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- YOSIF, Roman. Painel Adulterez e maturidade de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.

SOBRE A EQUIPE



CAIO WERNECK

atua nas interseções entre inovação pública, design e aprendizagem coletiva. É mestre em Políticas Públicas pela Hertie School e especialista em Design Thinking pelo Hasso Plattner Institut. Formado em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro, foi servidor no governo de Minas Gerais por sete anos, ocupando posições ligadas a estratégia, desenho e avaliação de programas, inovação aberta e experimentação. De 2018 a 2019, foi Diretor de Métodos do (011).lab e coordenador do Encontro Internacional de Inovação em Governo.



ELISABETE FERRAREZI

é Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do governo federal, doutora em Sociologia pela Universidade de Brasília e mestre em Administração Pública pela FGV – SP. No GNova, desenvolveu projetos de experimentação, coordenou o programa de pesquisas em inovação e é coautora da coleção Inovação na Prática. Na Enap, foi ainda coordenadora geral de formação profissional e de pesquisa. Foi assessora da Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação e Secretária de Inclusão Social e Produtiva do Ministério de Desenvolvimento Social.

84



ISABELLA BRANDALISE

é doutoranda em design pela Royal Melbourne Institute of Technology – RMIT e consultora em projetos de design e inovação pública. É mestre em Design Transdisciplinar pela Parsons School of Design – The New School e em Arte Contemporânea pela Universidade de Brasília. De 2016 a 2018, atuou como consultora do laboratório dinamarquês MindLab na colaboração com o GNova, contribuindo para sua estruturação e capacitação da equipe em métodos de pesquisa e design.



LUCAS VAQUEIRO

é mestrando em Design Transdisciplinar pela Parsons School of Design – The New School e formado em Relações Internacionais pela Universidade de São Paulo. Desde 2017 integra a equipe do (011).lab – Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo. Atualmente é Diretor de Métodos e Competências para Inovação e está à frente de projetos que usam metodologias de design para experimentar soluções e desenvolver capacidades para inovar em servidores públicos municipais.



MANUEL BONDUKI

é professor no Insper, na área de inovação no setor público e ciências comportamentais. É mestre e doutorando em Administração Pública e Governo pela FGV-EAESP e formado em Direito pela Universidade de São Paulo. Trabalha no governo federal há dez anos como Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Trabalhou no GNova e estuda governo digital e as relações entre federalismo e políticas sociais. Mantém uma coluna sobre inovação em governo no site Jota.

SOBRE OS LABORATÓRIOS

(011).LAB

O (011).lab é o laboratório de inovação em governo da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia de São Paulo. Nasceu em 2017 como uma estratégia para aproximar a gestão pública das pessoas, aumentar a eficiência da administração municipal e a qualidade dos serviços públicos.

As ações do laboratório buscam aproximar e construir soluções para problemas complexos de interesse público com servidores e servidoras, cidadãos e cidadãs e atores do ecossistema de inovação. Para tanto, o (011).lab atua em três frentes: desenhar e melhorar serviços públicos, mobilizar comunidades de prática de inovação pública e desenvolver capacidades para inovar em servidores.

011lab.prefeitura.sp.gov.br

GNova

O Laboratório de Inovação em Governo – GNova, criado em 2016 por iniciativa do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Enap, tem como missão desenvolver soluções inovadoras em projetos com instituições do governo federal para que o serviço público possa melhor responder às demandas da sociedade.

Para promover a resolução de problemas e inovações, o GNova utiliza metodologias multidisciplinares inspiradas no design, nas ciências sociais e na economia comportamental. Atua na prospecção, experimentação e disseminação de inovação em serviços e políticas públicas com o objetivo de promover a cultura e a prática da inovação na administração pública.

gnova.enap.gov.br



85

**ESCOLA NACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Presidente
DIOGO COSTA

Diretora-Executiva
BRUNA SANTOS

Diretora de Pesquisa
e Pós-Graduação
DIANA COUTINHO

Diretor de Seleção
e Formação de Carreiras
RODRIGO TORRES

Diretor de Educação Continuada
PAULO MARQUES

Diretor de Gestão Interna
CILAIR RODRIGUES DE ABREU

Diretor de Inovação
e Gestão do Conhecimento
GUILHERME ALBERTO ALMEIDA DE ALMEIDA

Coordenadora-Geral de Inovação,
GNova – Laboratório de Inovação
em Governo
MARIZAURA REIS DE SOUZA CAMÕES



Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Inovação e Gestão do Conhecimento
Coordenação-Geral de Inovação
SAIS – Área 2-A – 70610-900 – Brasília-DF, Brasil

**SECRETARIA MUNICIPAL DE INOVAÇÃO
E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO**

Secretário
JUAN QUIRÓS

Secretário-Adjunto
DANIEL GLAESSEL

Coordenador de Processos de Inovação
e Mudança Organizacional no (011).lab
VITOR CIPRIANO DE FAZIO

Coordenadora de Programas
de Inovação Pública no (011).lab
TATIANA DAUSSEN PERFOLL



Prefeitura de São Paulo
Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia
Rua Líbero Badaró, 425, 4º Andar – Centro
01009-905 – São Paulo-SP, Brasil

[CC] 2020
Caio Werneck, Elisabete Ferrarezi, Isabella Brandalise,
Lucas Vaqueiro, Manuel Bonduki

Revisão e preparação de texto
MARIANA DELFINI

Projeto gráfico e diagramação
ISABELLA BRANDALISE

Fotografias
JOSÉ DE HOLANDA

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca
Graciliano Ramos da Enap

Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública
Caio Werneck, Elisabete Ferrarezi, Isabella Brandalise,
Lucas Vaqueiro, Manuel Bonduki.
Brasília: Enap, 2020.
88 p. : il. --

Inclui bibliografia.
ISBN 978-65-87791-29-6


1. Laboratório de Inovação. 2. Inovação. 3. Administração
Pública. 4. Modernização Administrativa. 5. Experimen-
tação. I. Título. II. Werneck, Caio. III. Ferrarezi, Elisabete.
IV. Brandalise, Isabella. V. Vaqueiro, Lucas. VI. Bonduki,
Manuel.

C5687 CDU 35:001.895

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230

Este trabalho está sob a Licença Creative Commons –
**Atribuição: Não Comercial – Compartilha Igual 4.0
Internacional.**

As informações e opiniões emitidas nesta publicação
são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores,
não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da
Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É per-
mitida a reprodução deste texto e dos dados nele con-
tidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins
comerciais são proibidas.



Nada acontece duas vezes
nem acontecerá. Eis nossa sina.
Nascemos sem prática
e morremos sem rotina.

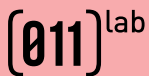
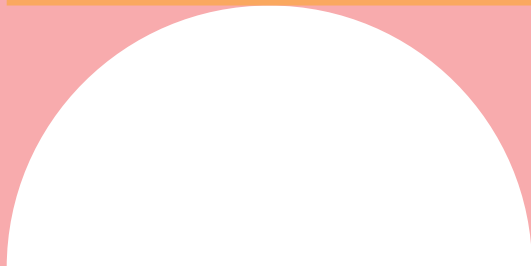
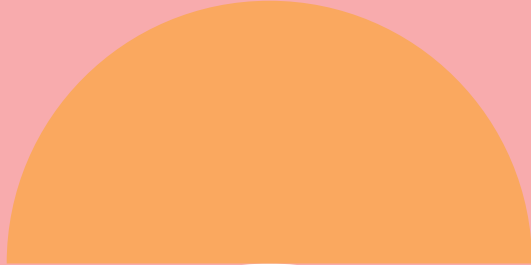
Wisława Szymborska

"Nada duas vezes", *Um amor feliz*

A família tipográfica utilizada foi Chivo,
de Héctor Gatti para Omnibus Type.

O papel utilizado é o Offset 90 g/m² e a
impressão foi realizada pela Athalaia
Gráfica e Editora em Brasília, em 2020.

Os laboratórios surgem como uma tentativa de lidar com as incertezas e complexidade dos problemas públicos. Por isso, são unidades com mandatos para experimentação, que aprendem rápido sobre os problemas e podem criar soluções a partir de testes e erros. Seu objetivo é contribuir com a criação de políticas e serviços sensíveis às necessidades das pessoas. Nesta publicação, focamos a infância, a adolescência e a maturidade dos laboratórios de inovação em governo, ancorando este projeto na prática, em reflexões de gestores e equipes de inovação pública. Esperamos que esta seja uma oportunidade para direcionar nossa energia para a construção de organizações mais conscientes dos seus próprios ciclos de vida.



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
INOVAÇÃO E
TECNOLOGIA

G·NOVA

