

Ciclos de Vida de Laboratórios de Inovação Pública

Abertura dos dados utilizados como insumo para a publicação

Transcrição da fala do Bruno Monteiro sobre o LabX (Laboratório de Experimentação da Administração Pública), no *painel Aduldez e maturidade de laboratórios*, realizada no dia 8 de agosto de 2019, durante o Encontro Internacional de Inovação em Governo, em São Paulo.

Como citar este material:

MONTEIRO, Bruno. Painel Aduldez 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>>.

Bruno Monteiro: Boa tarde a todas e todos. Obrigado por resistirem, pelo menos... não quero dizer até à morte, mas pelo menos até a aduldez dos laboratórios. O laboratório... eu vou tentar ser o mais breve possível... o Laboratório....é uma experiência própria.

#00:00:19-6# O laboratório é criado para demonstrar que é possível mudar a administração pública portuguesa. E (incompreensível). E para podermos demonstrar que é possível mudar a forma como se pensa a administração pública, e portanto o laboratório é ele próprio é uma experiência. E isso quer dizer que o primeiro grande vetor dessa intervenção era demonstrar valor, era tangibilizar a inovação. E portanto, nós desde o início tínhamos muito esta preocupação de que era necessário demonstrar na prática o que a teoria previa que acontecesse em processos de inovação. Nós tínhamos um.... eu posso dizer, bastante arrojado plano de projetos de intervenção direta, em que queríamos energizar esses processos. Nós não conduzimos processo em exclusivo, porque nós queremos garantir que com uma intervenção a transformação é duradoura. E para isso, a solução que encontramos era a seguinte.

#00:01:20-3# Os problemas pertencem aos donos, aos seus donos, ou seja, pertencem a uma determinada entidade. E o que nós fazemos é intervir em parceria com essa entidade para não só vitaminar o processo, trazendo um conjunto de contributos que o novo paradigma em que nos movemos tem que (incompreensível) ... eu vou já falar disso. Mas também para criar sustentabilidade nesses processos. Ou seja, para durante o processo, fazer capacitação pela prática, de maneira que esta entidade tenha condições de no futuro conduzir por si mesma idênticos processos de transformação. E portanto era a única, era o grande alinhamento que nós tínhamos para esta primeira intervenção que era entregar valor.

#00:02:00-6# E em segundo lugar, nós tínhamos como prioridade criar uma rede articular na administração pública, ou seja, derrubar silos, pôr essas entidades a dialogarem entre elas, que fizéssemos também disseminação de um conjunto de instrumentos. de um conjunto de princípios, para a gente era muito importante que estivessem presentes e tivessem uma grande visibilidade. E sobretudo que deixássemos bem claro que nós não somos equipe de inovação. Ou seja, nós não somos equipe que detém o monopólio da inovação. A inovação é sobretudo uma disposição à mudança. E essa disposição à mudança pode ser articulada, pode ser conjugada em qualquer entidade pública, estando garantidas precisamente as

condições para que ela se manifeste. E o que queremos mostrar é que é possível que essas condições se manifestem de rotineiramente fácil. Era o que nós queríamos provar.

#00:02:46-9# Em terceiro lugar, nós pugnávamos por essa mudança de paradigma, esse conjunto de princípios que eu há pouco mencionava. E que para nós era basicamente o seguinte... o laboratório era um espaço seguro. É um espaço seguro para arriscar. Fazer inovação é arriscado certamente, mas é fazê-lo em uma escala controlada e sobretudo de maneira que os erros, que são praticamente inevitáveis quando se faz inovação, se tornem em aspectos positivos. Aspectos que revelam o limite das nossas intervenções. E nós temos limites nas nossas intervenções, mas que tornam também aprendizagens para o futuro. Este era um primeiro princípio que nós queríamos garantir, um espaço seguro para experimentação.

#00:03:20-3# Em segundo lugar, nós queríamos muito salientar que a inovação deve ser conduzida não por si mesma, mas centrada nas necessidades de cidadãos e empresas. Não se faz inovação para se estar na crista da onda. Não se faz inovação porque é uma diretiva. Faz-se inovação porque está comprovado que traz valor para resolver os problemas reais de cidadãos e de empresas. Se não o fizer, não faz sentido subscrever qualquer tipo de alteração. Portanto, a mudança pela mudança, e nós às vezes vemos esse risco a suceder-se numa certa fetichização da tecnologia por exemplo. Tem muito que ver com isso. Não faz sentido simplesmente adotarmos soluções só porque são tecnologicamente sofisticadas. É importante que fique demonstrado que elas trazem um contributo realmente positivo, e sobretudo provam uma melhoria face aquilo que existe.

#00:04:14-6# Por outro lado, tem um princípio que eu queria salientar, que é muito importante que as decisões políticas (e as decisões administrativas) sejam baseadas não só na tendência para saltar logo para as soluções, mas um bom conhecimento dos problemas, ou seja, em dados, em fatos empíricos, que possam sustentar os argumentos. Existem muitos palpites, existem muita tentação a apresentar logo soluções definitivas. E nós queremos muito pugnar para que determinada decisão fosse baseada em dados. Obviamente todas essas opções acarretam riscos, e os riscos por um lado... a pressão da entrega tem por exemplo (incompreensível) da nossa capacidade, ou seja, os laboratórios, não sei se aqui haverá alguma exceção.... mas os laboratórios que tenho conhecido são todos equipes muito pequenas, e portanto muito rapidamente atingem o seu limite de intervenção. E esse é um problema que se tem que enfrentar quando se gera uma equipe muito pequena.

#00:05:04-9# O outro risco de estar sempre concentrado na entrega e na prova de valor é o presentismo, ou seja, nós estamos tão fixados em entregar valor, em concluir projetos, que ganhamos uma espécie de visão com efeito túnel, e ficamos só concentrados de cabeça baixa a entregar. E perdemos alguma margem para nos reinventarmos. Esse é um aspecto muito importante.

#00:05:25-6# E um dos grandes problemas depois com a estrutura articular, com essa ideia de pôr toda a gente em diálogo, criar um cruzamento de vozes, é a diluição, o risco do desgoverno absoluto que pode surgir nesse diálogo. Ou seja, as pessoas não se encontram só para se encontrarem, mas devem encontrar-se de maneira organizada, e nós encontramos algumas formas de tentar minimizar esse risco.

#00:05:47-8# E por fim, a questão da mudança de paradigma, o pior que poderia acontecer era não só que a mudança de paradigma fosse apenas uma moda, como foi o planejamento estratégico nos anos 80. Ou como foi a gestão por resultados nos anos 90. Isso já aconteceu, não é a primeira vez. No vosso caso não sei, mas no meu caso, que lido com funcionários públicos muito mais velhos, eles dizem normalmente 'Jovem!'. E eu ainda conto como jovem. 'Jovem, já não é a primeira vez que nos vêm prometer, não só a salvação, mas a inovação. Já nos prometemos isso várias vezes. Eu por trabalhar há 30 anos na administração pública, já me prometeram a inovação várias vezes, e portanto mostre-me logo o que é diferente desta vez'.

#00:06:24-6# E isto é muito importante, porque se o amadurecimento (incompreensível) significar uma nova ortodoxia, como se transformou a gestão e o planejamento estratégico, como se transformou a gestão por resultados, eu não quero fazer parte dessa inovação. Eu quero viver, se quiser, numa imaturidade amadurecida, ou seja, que aprende com a minha.... com o meu trajeto, com os meus erros. Mas que se mantém capaz de, entregando valor, desafiar-me a mim mesmo, porque acho que este é o grande desafio. E nós criamos condições para nos desafiarmos a nós mesmos e evitamos essa fossilização.