

## Ciclos de Vida de Laboratórios de Inovação Pública

Abertura dos dados utilizados como insumo para a elaboração da publicação

Carta escrita por Mari Nakano sobre a adolescência do NYC Civic Service Design Studio, lida na oficina *Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública*, realizada no dia 8 de agosto de 2019, durante o Encontro Internacional de Inovação em Governo, em São Paulo.

Segue a versão original (em inglês) seguida por traduções para o português e espanhol.

### Como citar este material:

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>>.

-----

New York, August 2nd 2019

Dear participant,

Like a newborn, a lab at this stage doesn't know what it is quite yet. It's a lab that needs the support of experts in the public arena and the endorsement of those inside the government to let it figure things out. It needs room to understand how to couple its strengths and skill sets with the priorities of the respective government/public-sector "motherhood," but it has to understand and learn to stand itself up very quickly. The public sector tends to be risk averse and doesn't grant much time for innovation to show its impact. While a human child may take around a year to start walking, a lab at this point needs to think about themselves more like a newborn deer and stand within hours of its birth.

One question is, are you a lab embedded inside of government or are you a lab outside of government walls? There are pros and cons to both positions, and it might be good to consider starting outside of government walls first so you have more freedom to tinker and develop more clarified approaches. Then, once your model is tested and clarified, then, you can increase your probability to develop a stronger foothold inside government.

Childhood is about playing, getting messy and muddy and learning from mistakes. Innovation lab team members often carry multiple skills and wear multiple hats, which means we can often offer a multitude of solutions – a multitude of solutions that sometimes doesn't present itself as a clear portfolio, however.

As opposed to infancy, we have a better grasp of what is right and wrong and can articulate ourselves much better. This is when we can start to develop a clearer definition of our mission, vision, goals and priorities. By doing this, we can start to gain the trust of our public partners, which will then enable us to work on real projects where we can actually start to make and test potential viable solutions. But a minimum viable solution isn't enough if we really want to affect society. It's just the beginning.

(OK, don't laugh) Can I say that the NYC Civic Service Design Studio is perhaps a child that is mature for its age? We officially launched in October of 2017, so we are still quite young, but very focused on what needs to get done to strengthen our foothold in New York City

government. Within the short time we have been around, we have had a well-received few years where we have built positive partnerships with our colleagues and senior and executive leadership. The challenge is being able to continue the pressing work while carving out enough time to maintain buy-in and build up advocates and supporters of our work inside the city. This is a lot of work, to both constantly communicate and train staff while trying to efficiently drive big change particularly in the anti-poverty space. Measuring the impact of design, as many of us may know, is a feat and no easy task in itself, but it's imperative that we constantly measure every grain that indicates our effectiveness right now because we're still in a vulnerable position.

Best regards,

Mari Nakano  
**NYC Civic Service Design Studio**

-----

Nova York, 2 de Agosto de 2019

Caro/Cara Participante,

Obrigado pelo convite para contar sobre a adolescência de laboratórios de inovação ainda que a distância.

Como um recém-nascido, um laboratório neste 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. O setor público tende a ser avesso ao risco e não dá muito tempo para a inovação mostrar seu impacto. Enquanto uma criança humana pode demorar cerca de um ano para começar a andar, um laboratório neste momento precisa pensar em si mesmo mais como um cervo recém-nascido e ficar de pé horas após seu nascimento.

Uma pergunta é: você é um laboratório inserido dentro do governo ou você é um laboratório fora dos muros do governo? Há prós e contras para ambas as posições, e pode ser bom considerar começar fora dos muros do governo primeiro, para que você tenha mais liberdade para pensar e desenvolver abordagens mais acertadas. Então, depois que seu modelo for testado e esclarecido, você poderá aumentar sua probabilidade de desenvolver uma posição mais forte dentro do governo.

A infância é sobre brincar, se sujar e aprender com os erros. Os membros da equipe do laboratório de inovação costumam ter várias habilidades e usar vários chapéus, o que significa que muitas vezes podemos oferecer várias soluções - uma infinidade de soluções que às vezes não se apresentam como um portfólio claro.

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. Ao fazer isso,

podemos começar a ganhar a confiança dos nossos parceiros públicos, o que nos permitirá trabalhar em projetos reais, onde podemos realmente começar a fazer e testar possíveis soluções viáveis. Mas uma solução mínima viável não é suficiente se realmente quisermos afetar a sociedade. É só o começo.

Posso dizer que o NYC Civic Service Design Studio é talvez uma criança madura para a sua idade? Nós fomos lançados oficialmente em outubro de 2017, então ainda somos muito jovens, mas muito focados no que precisa ser feito para fortalecer nossa posição no governo da cidade de Nova York. Dentro do pouco tempo de existência, fomos bem recebidos nesses anos, nos quais construímos parcerias positivas com nossos colegas e com lideranças sênior e executivas.

O desafio é ser capaz de continuar o trabalho premente, enquanto arranjamos tempo suficiente para manter a adesão e formar defensores e apoiadores do nosso trabalho dentro da cidade. Isso dá trabalho, tanto para comunicar constantemente e formar pessoas quanto para tentar conduzir eficientemente grandes mudanças, particularmente no espaço anti-pobreza. Medir o impacto do design, como muitos de nós talvez saibamos, não é uma tarefa fácil, mas é necessário que nós constantemente meçamos cada grão que indique a nossa eficácia porque ainda estamos em uma posição vulnerável.

E para você aí no encontro de Inovação em Governo, o que é a adolescência de um laboratório de inovação?

Atenciosamente,

Mari Nakano  
**NYC Civic Service Design Studio**

-----

Nueva York, 2 de Agosto de 2019

Estimado/Estimada participante,

Gracias por la invitación para hablar sobre la niñez y adolescencia de los laboratorios de innovación.

Como recién nacido, un laboratorio en esta etapa aún no sabe qué es. Es un laboratorio que necesita el apoyo de expertos en el ámbito público y el respaldo de aquellos dentro del gobierno para resolver las cosas. Él necesita espacio para comprender cómo combinar sus fortalezas y habilidades con las prioridades de la "nave nodriza" del gobierno, pero tiene que entender y aprender a levantarse muy rápidamente. El sector público tiende a tener aversión al riesgo y no le da a la innovación mucho tiempo para mostrar su impacto. Mientras que un niño humano puede tardar aproximadamente un año en comenzar a caminar, un laboratorio en este momento necesita considerarse más como un ciervo y permanecer de pie horas después de su nacimiento.

Hay que hacerse una pregunta: ¿eres un laboratorio insertado dentro del gobierno o eres un laboratorio fuera de los muros del gobierno? Hay ventajas y desventajas en ambas

posiciones, y puede ser prudente considerar comenzar primero fuera de los muros del gobierno, para que tenga más libertad para pensar y desarrollar mejores enfoques. Luego, una vez que su modelo ha sido probado y aclarado, puede aumentar su probabilidad de desarrollar una posición más fuerte dentro del gobierno.

La infancia se trata de jugar, ensuciarse y aprender de los errores. Los miembros del equipo del laboratorio de innovación a menudo tienen múltiples habilidades y múltiples sombreros, lo que significa que podemos ofrecer múltiples soluciones, una multitud de soluciones que a veces no se presentan como una cartera clara.

Por su vez, en la adolescencia tenemos una mejor comprensión de lo que está bien y lo que está mal, y podemos articular mucho mejor. Aquí es cuando podemos comenzar a desarrollar una definición más clara de nuestra misión, visión, objetivos y prioridades. Al hacerlo, podemos comenzar a ganarnos la confianza de nuestros socios públicos, lo que nos permitirá trabajar en proyectos reales donde realmente podemos comenzar a hacer y probar posibles soluciones viables. Pero una solución mínima viable no es suficiente si realmente queremos afectar a la sociedad. Es solo el comienzo.

¿Puedo decir que NYC Civic Service Design Studio es quizás un niño maduro para tu edad? Fuimos lanzados oficialmente en octubre de 2017, todavía somos muy jóvenes, pero estamos muy concentrados en lo que se debe hacer para fortalecer nuestra posición en el gobierno de la ciudad de Nueva York. En el poco tiempo que tuvimos, fuimos bien recibidos en estos años en los que construimos alianzas positivas con nuestros colegas y con líderes ejecutivos y de alto nivel.

El desafío es poder continuar el trabajo apremiante mientras tenemos suficiente tiempo para mantener la adhesión y capacitar a los defensores de nuestro trabajo dentro de la ciudad. Este es un trabajo duro, tanto para comunicarse y capacitar constantemente al personal como para tratar de impulsar cambios importantes de manera eficiente, particularmente en el espacio contra la pobreza. Medir el impacto del diseño, como muchos de nosotros sabemos, no es una tarea fácil, pero necesitamos medir constantemente cada grano que indique nuestra efectividad porque todavía estamos en una posición vulnerable.

Y para ti que estás en el encuentro, ¿qué es la adolescencia de un laboratorio de innovación?

Mari Nakano

**NYC Civic Service Design Studio**