

## Ciclos de Vida de Laboratórios de Inovação Pública

Abertura dos dados utilizados como insumo para a elaboração da publicação

Carta escrita por Giulio Quaggiotto, do UNDP Regional Innovation Centre, sobre a adolescência de laboratórios, 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:

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>>.

-----

Bangkok, August 3rd 2019

Dear participants,

Thank you for asking about the teenage years of a lab!

In my perspective, it's the stage when you are asserting your identity: you have a few projects under your belt, got your first scars from trying to change the organization too fast and the antibodies pushed back, you honed your pitch and your service offer so that it resonates better with your colleagues who did not drink the innovation koolaid. You still have posters of the pioneers in your room (Gabriela Gomez Mont, Juan Felipe, Geoff Mulgan, Christian Bason, etc) but you are also developing your own style and "flavor" of public sector innovation. You also have a few pimples: projects that you initiated that you are slightly embarrassed about – you got carried away and chased a few initiatives that were not really impactful. You start asking yourself some deep questions: moving away from toolkits and methods, and thinking about purpose: are all the initiatives we started really changing the culture of the organization? You might be struggling with the issue of handover: what happens once a pilot is over, who is going to take ownership to bring it to scale? And, of course, you think the rest of government does not understand you

The early playfulness is gone – you probably realized the danger of getting too enamoured with one particular approach (be it design thinking, nudges, big data, etc.) and are starting to get a bit skeptical of meetings with lots of sticky notes and flashy templates (the "innovation theater"). Dealing with end users of services and the intricacies of decision making and policy cycles in the public sector has made you thoughtful: you are more appreciative of your colleagues and the constraints they are operating against, but are also starting to get interested in questions of power and how you can move from being user centered to redesigning the whole system. You have the occasional moment of despair – when everything seems so complex and entrenched in old logics that you feel powerless. But you are also much more skilled at identifying like minded people across government (you probably have a very good network by now) and are an accomplished bureaucracy hacker. You know that external endorsement is as important as external buy in.

For us at the UNDP Regional Innovation Centre Asia-Pacific it's been a period of tension and reflection – on the one hand, some of the early innovation efforts gathered quite a lot of traction and visibility externally, which built credibility and showed we could deliver results by doing things differently. What were individual (and isolated) champions across the organisation started to coalesce in a community and having a shared sense of purpose. At the same time, we realized that the fundamental DNA of the organization was still largely untouched: the labs grew largely bottom up and did not succeed in challenging the fundamental logic and intent by which we were constructing our interventions. This generated quite a lot of soul searching and resulted in a new, more concerted push to tackle different level of the organization (both bottom up and top down), which is what we are experiencing right now. Watch this space!

And for you, how are the teenage years of a public innovation lab?

Ciao,

Giulio Quaggiotto  
**UNDP Innovation**

-----

Bangkok, 3 de Agosto de 2019

Caro/Cara participante,

Obrigado por me perguntar sobre a adolescência de laboratórios de inovação!

Na minha perspectiva, a adolescência de um laboratório é o estágio em que está afirmando sua identidade: o lab já realizou alguns projetos, apresenta suas primeiras cicatrizes por tentar mudar sua organização rápido demais e esbarrar em obstáculos, aprimorou seu discurso e sua oferta de serviço para que eles soassem melhor a seus colegas que não beberam o suco da inovação. O lab ainda tem cartazes daqueles que o inspiram em seu quarto (Gabriela Gomez Mont, Juan Felipe, Geoff Mulgan, Christian Bason, etc.), mas também está desenvolvendo seu próprio estilo de inovação no setor público. O laboratório também tem algumas espinhas: projetos que você iniciou e dos quais tem um pouco de vergonha – empolgou-se e se dedicou a algumas iniciativas que não foram realmente impactantes.

É também o tempo que 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 realmente mudaram a cultura da organização? O lab pode estar lutando com a questão da passagem de bastão: o que acontece quando um piloto termina, quem vai se apropriar dele para ampliá-lo? E, claro, o lab acha que o resto do governo não o entende 😊

Esse momento é diferente da infância porque a brincadeira inicial se foi – o lab provavelmente percebeu o perigo de se apaixonar demais por uma abordagem em particular (seja design, nudge, big data etc.) e está começando a ficar um pouco cético em relação a reuniões com muitos post-its e templates chamativos (o “teatro da inovação”). Lidar com os usuários finais de serviços públicos e com os meandros da tomada de decisões e dos ciclos de políticas públicas fez com que pensasse: o lab aprecia mais seus colegas e as restrições

com as quais eles estão operando, mas também começa a se interessar por questões de poder e como pode passar da atuação centrada no usuário para repensar todo o sistema. O lab tem um momento ocasional de desespero – quando tudo parece tão complexo e treinado em velhas lógicas que se sente impotente. Mas também é muito mais habilidoso em identificar pessoas com mentalidade semelhante em todo o governo (o lab provavelmente já tem uma rede muito boa neste momento) e é um hacker da burocracia. O lab sabe que o endosso externo é tão importante quanto o buy-in externo.

Para nós no Centro Regional de Inovação para Ásia e Pacífico do PNUD, a adolescência tem sido um período de tensão e reflexão – por um lado, alguns dos primeiros esforços de inovação ganharam bastante tração e visibilidade externa, o que gerou credibilidade e mostrou que poderíamos oferecer resultados fazendo as coisas de maneira diferente. O que eram heróis individuais (e isolados) em toda a organização começaram a se unir em uma comunidade e ter um senso compartilhado de propósito.

Ao mesmo tempo, percebemos que o DNA fundamental da organização ainda estava praticamente intocado: os laboratórios cresceram em grande parte de baixo para cima e não conseguiram desafiar a lógica e a intenção fundamentais por meio das quais estávamos construindo nossas intervenções. Isso gerou muita pesquisa e resultou em um novo impulso, mais coordenado, para lidar com diferentes níveis da organização (de baixo para cima e de cima para baixo), que é o que estamos experimentando agora.

E para você, o que é a adolescência de um laboratório de inovação pública?

Ciao,

Giulio Quaggiotto  
**UNDP Innovation**

-----

Bangkok, 3 de Agosto de 2019.

Estimado/Estimada participante,

Gracias por preguntarme sobre la adolescencia de laboratorios de innovación.

Desde mi perspectiva, la adolescencia de un laboratorio es la etapa en la que está afirmando su identidad: el lab realizó algunos proyectos, tiene sus primeras cicatrices al tratar de cambiar su organización demasiado rápido y tropezar en obstáculos, mejoró su discurso y sus ofertas de servicios para que sonase mejor con sus colegas que no bebieron el jugo de la innovación. El lab todavía tiene carteles de aquellos que lo inspiran en su habitación (Gabriela Gómez Mont, Juan Felipe, Geoff Mulgan, Christian Bason, etc.), pero también está desarrollando su propio estilo y gusto por la innovación en el sector público. El lab también tiene algunas espinillas: proyectos que inició que son un poco vergonzosos: se entusiasmó y siguió algunas iniciativas que no fueron realmente impactantes.

Es también el momento en que el lab empieza a hacer algunas preguntas profundas: alejarse de las cajas de herramientas y métodos, y pensar en el propósito: ¿todas las iniciativas que

comenzó realmente han cambiado la cultura de la organización? Puede estar luchando con el problema del traspaso: ¿qué sucede cuando finaliza el piloto, quién se apropiaría para extenderlo? Y, por supuesto, cree que el resto del gobierno no le entiende 😊

Este momento es diferente de la niñez porque el juego inicial se ha ido: probablemente se haya dado cuenta del peligro de enamorarse de un enfoque particular (ya sea diseño, empuje, big data, etc.) y está empezando a ser un poco escéptico al respecto de reuniones con muchos post-it y templates llamativos (el "teatro de la innovación"). Tratar con los usuarios finales del servicio y las complejidades de la toma de decisiones y de los ciclos de políticas lo ha hecho pensar: aprecia más a sus pares y las limitaciones con las que están operando, pero también está comenzando a interesarse en los problemas de poder y cómo puede pasar del enfoque centrado en el usuario a repensar todo el sistema. Tiene un momento ocasional de desesperación, cuando todo parece tan complejo y entrenado en la vieja lógica que se siente impotente. Pero también es mucho más hábil para identificar personas de ideas afines en todo el gobierno (probablemente ya tenga una red muy buena) y es un hacker de la burocracia. El lab sabe que el respaldo externo es tan importante como la aceptación externa.

Para nosotros, en el Centro de Innovación Regional Asia-Pacífico del PNUD, la adolescencia ha sido un período de tensión y reflexión: por un lado, algunos de los primeros esfuerzos de innovación reunieron mucha tracción y visibilidad externa, lo que creó credibilidad y demostró que podíamos obtener resultados haciendo las cosas de manera diferente. Los que fueron campeones individuales (y aislados) en toda la organización comenzaron a unirse en una comunidad y tener un sentido compartido de propósito.

Al mismo tiempo, nos dimos cuenta de que el ADN fundamental de la organización todavía estaba intacto: los laboratorios crecieron en gran medida en un proceso ascendente y no pudieron desafiar la lógica y la intención fundamentales por las cuales estábamos construyendo nuestras intervenciones. Esto ha generado mucha investigación y ha resultado en un nuevo impulso más coordinado para lidiar con los diferentes niveles de la organización (ascendente y descendente), que es lo que estamos experimentando ahora.

Y para ti que estás en el Encuentro en São Paulo, ¿lo que es la adolescencia de un laboratorio público de innovación?

Ciao,

Giulio Quaggiotto  
**UNDP Innovation**