



## A Criatividade e Inovação no Setor Público

LabX – Centro para a Inovação no Setor Público (2023)

**Resumo:** A criatividade e a inovação podem acontecer em muitos lugares e de formas diferentes dentro da Administração Pública. Todos nós nos deparamos com problemas que queremos resolver, mas, e se **conseguíssemos** juntar forças, conhecimentos, criatividade e inovação para resolver os problemas e colocar em ação melhores serviços públicos? Neste artigo vamos explorar um pouco mais a resposta a esta questão.

**Palavras-chave:** Criatividade, inovação, inovação no setor público, LabX, simplificação administrativa, participação, comunidades de práticas, Manual de Oslo

*A criatividade é a curiosidade em ação (Leonardo da Vinci)*

A inovação é um processo árduo, longo e contínuo, um percurso de tentativa e erro, de cooperação e competição, de liberdade e restrição que transforma ideias em ações práticas, confiáveis, disponíveis e acessíveis às pessoas [Santos et al., 2022]. Mas afinal o que é inovar no setor público? Um meio para chegar a um fim ou um fim em si mesmo?

Para Mulgan (2007) a inovação no setor público pode significar muitas coisas, mas podemos resumir numa única frase como sendo o conjunto de ideias que são **eficazes para criar valor público**, podendo em parte ser ideias novas (em vez de melhorias); **implementadas**; e **úteis** (com necessidade de se verificarem os seus impactos na entrega do valor público). Apesar de se sobrepôr a outros dois conceitos como criatividade e empreendedorismo, assume outra forma que precisa de ser suportada a nível político e burocrático, a que ele chama de *'hinterland'*, que significa, de forma literal, uma área de um país que está longe das cidades (*Dicionário Cambridge*). No setor público, o autor descreve-a como sendo associado a áreas reservadas onde facilmente se podem correr riscos controlados e permitir que a imaginação possa construir soluções para um futuro melhor.

O Manual de Oslo (2018, 4.ª edição) identifica cinco tipos de inovação: Produto; Processo; Marketing; Organizacional e Estratégica. Na Administração Pública a inovação apresenta maior relevância ao nível do processo, sendo residual a inovação nas restantes tipologias, o que reforça o que a Nesta (*UK innovation agency for social good*) concluiu num estudo levado a cabo em 2014, onde refere que para fazer com que a inovação no setor público aconteça, todos os Governos devem criar e apoiar estruturas que sejam catalisadoras da inovação. Portugal iniciou este processo em 2016 quando criou o LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública. Pelo mundo, começaram assim a surgir vários laboratórios de inovação, de iniciativa

governamental, que mais tarde deram ou estão a dar lugar aos Centros para a Inovação. Portugal não ficou alheio a este movimento e tem, desde 2021, o LabX - Centro para a Inovação no Setor Público, que se assume como promotor do ecossistema de inovação no setor público. Uma mudança que não representou apenas uma alteração de nome, mas sim num reforço de competências.

Sempre ciente de que o processo de inovação carrega em si uma tensão permanente entre a disciplina e a criatividade, o LabX desenhou uma abordagem metodológica para o contexto português. Seguindo uma linha orientadora forte, similar às fases da metodologia científica, e aliadas ao modelo dinâmico do *design thinking*, mais centrado nas pessoas, colaborativo, visual e holístico, surgiram as 3 etapas da metodologia: Investigar, Cocriar, Experimentar (LabX, 2023).

Persistir na inovação tem desafiado os limites da administração pública para disponibilizar melhores serviços públicos tendo em conta a visão de cidadãos e empresas e as suas necessidades, e garantir um serviço público sustentável e regenerativo para o futuro.

Para o LabX abriram-se novas e mais ambiciosas perspetivas para a sua atividade e o seu impacto, mantendo-se o foco na missão de continuar a transformar a administração pública, através das áreas de atuação estreitamente ligadas e que fazem uso da criatividade para passarmos das ideias às ações: **a inovação nos serviços públicos, a simplificação administrativa e a participação de todas as pessoas.**

**A inovação assume-se como o trampolim que estimula a criação de soluções novas e eficientes para que o setor público crie valor efetivo na sociedade.**

As constantes mudanças que se verificam na sociedade exigem da administração pública uma maior capacidade de inovação, através do encontro de novas formas de agir, interagir e trabalhar, para responder de forma adaptada, integrada e eficiente a essas mudanças que se manifestam e que se devem antecipar.

A inovação no setor público corresponde à mudança e à rotura das práticas que se manifestam ineficientes face ao que a sociedade reclama e exige. Neste processo de integração de novas práticas, a mudança alicerça-se em metodologias inovadoras que requerem uma abordagem para um novo olhar que faça face a problemas por vezes complexos.

A inovação garante a capacidade de adaptação do setor público face às necessidades e exigências emergentes da sociedade, com a renovação de serviços, com a integração de novas metodologias facilitadoras dos processos de trabalho e através da formulação de novas políticas públicas para desafios complexos.

**A Simplificação administrativa e os seus desafios.**

Simplificação implica o encontro do que está em excesso, do que pode ser eliminado sem comprometer a natureza e o valor do serviço prestado, do que é expectável acontecer, entregar ou produzir.

A simplificação administrativa, que integra três categorias - normativa, organizativa e procedimental -, tem como principais objetivos: assegurar serviços públicos mais rápidos e simples; garantir serviços centrados nas exigências dos cidadãos e empresas; reduzir os custos

de contexto das empresas no seu relacionamento com o estado; otimizar os canais de prestação de serviços; e melhorar a eficiência da administração pública.

Simplificar no setor público é um desafio e que pode implicar o abandono de procedimentos que se manifestam desnecessários, repetitivos, e onerosos para cidadãos e empresas. Por isso, é crucial estar atento sobre quais os limites do que é aceitável manter na prática sobre determinadas normas e procedimentos, atuar de forma colaborativa com todos os interessados para garantir um entendimento comum do que é necessário simplificar, e assim combater a aversão interna à mudança de leis e regulamentos e a soluções novas.

A complexidade que se encontra na administração pública, a multiplicidade de entidades e de procedimentos implica uma análise abrangente e integradora de toda a complexidade existente e que se pretende simplificar.

### **Ativar a participação das pessoas, das empresas, dos trabalhadores e dirigentes da administração pública**

A sociedade está cada vez mais afastada dos processos tradicionais de participação, revelando-se uma maior necessidade de desenvolver sistemas participativos, alternativos e adequados, que requerem mais participação e responsabilização. A participação de todos, de forma sistemática, integrada, ampla e inclusiva, é fundamental para potenciar a melhoria dos serviços e a relação da sociedade com o Estado, aumentando os níveis de confiança nas instituições públicas.

A participação cívica, a participação das pessoas nas questões que as afetam e no processo das políticas públicas, pode ser incentivada através da informação, da consulta, do envolvimento, da colaboração, ou do empoderamento. Deste modo, aumentando os níveis de participação em momentos de tomada de decisão, valoriza-se o impacto e a utilidade das iniciativas de inovação no sector público e evidencia-se um estilo de governança e de sociedade mais comprometido com melhores serviços públicos. Torna-se assim claro que a administração pública tem de estar capacitada para poder promover de forma estruturada, um sistema de participação cívica, que contemple todos os envolvidos, cidadãos e empresas, trabalhadores e dirigentes da administração pública, entidades públicas da sociedade civil e da academia.

Mas o futuro dos serviços públicos, numa era da Internet das Coisas, com todas as transformações e desafios que a digitalização traz a vários aspetos da vida das pessoas, faz relevar o papel dos laboratórios de inovação como impulsionadores desta capacidade inovadora na administração pública, estejam eles a uma escala local, regional ou central. Principalmente no modo como podem ajudar a gestão pública a tornar-se mais próxima, eficiente e eficaz para todos. O catálogo de serviços, esse, mantém-se vasto para continuar a implementação de projetos inovadores e criativos na administração pública: dinamizar mentorias, montar um laboratório vivo, (re)desenhar novos serviços ou formas de atendimento, desmaterializar práticas colaborativas e simplificar a comunicação, promover a participação de todos nas tomadas de decisão, antecipar cenários ou explorar outras facetas da atividade de inovação.

Para tal é determinante considerar polos de dinâmica de trabalho que envolvam o desenvolvimento de projetos, a capacitação de trabalhadores, dirigentes e organizações, a implementação de um sistema de recolha e análise da informação sobre as três áreas em foco, e a colaboração para a definição de estratégias que viabilizem a implementação e a continuidade dos processos inovadores, de simplificação e de participação.

Sobre estes pontos, é interessante partilhar os resultados de um estudo da World Economic Forum que indica a inovação e a criatividade como duas das quinze competências mais importantes a desenvolver no mundo do trabalho até 2025 (Future of Jobs Survey 2020). **Mas como podem as entidades públicas reforçar estas competências nos seus trabalhadores e dirigentes?**

### **Desenvolver um espaço colaborativo seguro para inovar e criar**

Nos serviços da administração pública é preciso dar espaço para que todos estimulem a sua criatividade e inovação e estejam envolvidos em equipas de trabalho interdisciplinar. Uma das formas é apoiar na formação de profissionais do perfil tipo T (*T-shaped people*), um tipo de trabalhador que, segundo [Tim Brown \(CEO IDEO\)](#), é alguém dentro da entidade que é detentor de conhecimento aprofundado sobre o seu serviço e uma experiência compreensiva de tudo o que o rodeia (linha vertical da letra T) e, por outro lado, capaz de colaborar transversalmente com outras equipas e áreas, olhar para as situações na perspetiva do outro, e, assim, construir soluções criativas que criem impacto na vida das pessoas (linha horizontal da letra T).

É certo que nem todos nascemos com um gene de criatividade, se é que existe, mas é verdade que a criatividade é uma competência que pode ser cultivada e refinada ao longo do tempo até tornar-se um hábito, regular.

Nesse sentido é crucial a aposta em atividades que ponham os trabalhadores a pensar nas suas próprias histórias, bem como nas dos outros. Recurso a atividades participativas sejam elas de gamificação, como LEGO® SERIOUS PLAY® para o alinhamento estratégico, ou de capacitação em oficinas práticas para a promoção da aplicação de ferramentas de trabalho colaborativo. Porque, por vezes, embrulhados nas pressões do dia-a-dia, os trabalhadores públicos ficam bloqueados na sua capacidade de ver a *big picture* ou a partir de outro ângulo, o que torna crucial criar ambientes colaborativos que inspirem as pessoas a relacionar os nós (*connecting the dots*) que podem dar resposta aos problemas e desafios com que se deparam.

Passados seis anos de existência, a marca do LabX como centro de inovação no setor público disponível para trabalhar com as entidades públicas em ações de capacitação mantém-se ativa. Incentivada também pelos inovadores que vão ampliando as **comunidades de práticas** entretanto criadas e que cumprem os três requisitos definidos pelos autores que introduziram o conceito ((Wenger-Trayner and Wenger-Trayner 2015): i) partilham um interesse e paixão comum por iniciativas de inovação e criatividade na Administração Pública, ii) participam em ações de capacitação e sessões colaborativas onde interagem e aprendem juntos mesmo não pertencendo ao mesmo serviço ou organismo; e também que iii) sejam praticantes, através de partilhas de casos, metodologias e instrumentos, permitindo-lhes assim usufruir de um repertório de recursos, sempre em constante atualização, que cria uma identidade partilhada para inovar no setor público.

O LabX coordena duas redes dentro da Administração Pública. Desde 2018 está em funcionamento a **Rede de Inovadores** que conta hoje com mais de 900 subscritores e tem o objetivo de promover sessões de trabalho colaborativo entre trabalhadores públicos para a partilha de conhecimento e experiências resultantes de projetos e/ou abordagens experimentais. Para além disso, permite derrubar silos, divulgar guias de apoio, boas práticas, instrumentos de trabalho e projetos inovadores que demonstram resultados promissores ou efetivos. A adesão da Rede pressupõe a aceitação de **dez princípios orientadores do Inovador Público**. São trabalhadores públicos cheios de energia para dentro e fora das suas organizações ultrapassarem barreiras e bloqueadores, para criarem e experimentarem novos serviços e

ferramentas práticas que os ajudem a desenvolver um olhar crítico, a fazer perguntas mais precisas e a melhorar os processos de trabalho.

Em 2020 foi formada a **Rede de Laboratórios de Experimentação e Inovação do Setor Público**, constituída por laboratórios de inovação protocolados com a AMA. Os laboratórios de inovação desta Rede são espaços que promovem a investigação para informar decisões e faz uso da criatividade coletiva para gerar ideias e testar soluções que respondam diretamente aos desafios das organizações públicas e dos cidadãos, em ambiente real e de risco controlado.

**Construir uma cultura de inovação no setor público e manter o ritmo da inovação como padrão poderá parecer uma tarefa hercúlea, mas se for uma dinâmica alicerçada na criatividade e reforçada por uma comunidade de inovadores públicos, experientes e outros mais recentes, será possível colocar as ideias em ação nos serviços públicos, mais disponíveis para inovar, simplificar e participar.**

## REFERÊNCIAS

SANTOS, B. (org), RIZARDI, B. M. et al., *Caminhos da inovação no setor público*, Brasília: Enap, 2022. 392 p.; ISBN: 978-65-87791-58-6. Disponível em [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos\\_da\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf)

MULGAN, G. (Abril 2007), *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously* in Provocation, 3. Disponível em [https://media.nesta.org.uk/documents/ready\\_or\\_not.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf)

OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

PUTTICK, R.; BAECK, P.; COLLIGAN, P. *I-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world*. London: Nesta; New York: Bloomberg Philanthropies, 2014. ISBN number 978-1-84875-153-8. Disponível em [https://media.nesta.org.uk/documents/i-teams\\_june\\_2014.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/i-teams_june_2014.pdf)

LabX (2023), *Toolbox para serviços públicos centrados nas pessoas*. Lisboa: AMA – Agência para a Modernização Administrativa, 2.ª edição. Disponível em <https://labx.gov.pt>.

World Economic Forum 2020, *The future of jobs report 2020*, World Economic Forum, Geneva, Disponível em <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.

Wenger-Trayner, E. and Wenger-Trayner, B. (2015) *An introduction to communities of practice: a brief overview of the concept and its uses*. Disponível em <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice>.