

AGENDA GLOBAL E EXPERIÊNCIAS LOCAIS INOVADORAS um estudo de caso sobre a atuação de um laboratório de inovação em gestão pública

Ana Paula Morgardo Carneiro

Pólen: Laboratório de Inovação em Gestão Pública (ENSP- Fiocruz)
ana.carneiro@fiocruz.br

José Eduardo Pereira Filho

Pólen: Laboratório de Inovação em Gestão Pública (ENSP- Fiocruz)
jose.eduardo@fiocruz.br

Marcelly de Freitas Gomes

Pólen: Laboratório de Inovação em Gestão Pública (ENSP- Fiocruz)
marcelly.gomes@fiocruz.br

Liana Paraguassu

Pólen: Laboratório de Inovação em Gestão Pública (ENSP- Fiocruz)
liana.paraguassu@fiocruz.br

Resumo

Inspiradas no modelo schumpeteriano de inovação nos segmentos produtivo e tecnológico, as diretrizes das agências multilaterais (Banco Mundial, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, Banco Interamericano de Desenvolvimento) em favor da agenda inovadora no setor público têm tido, desde o final do século passado, uma ampla capilaridade entre os países. No caso brasileiro, as experiências pontuais tiveram início mais precisamente já na segunda década, possuindo, portanto, um breve histórico de atuação nas instâncias municipais e estaduais e no âmbito federal. O presente artigo busca investigar o nascedouro e as ações, princípios e valores do Pólen - Laboratório de Inovação em Gestão Pública (ENSP-Fiocruz) bem como os principais desafios frente ao estabelecimento de projetos em favor da inovação organizacional. Visando o alcance do referido objetivo, serão recuperadas conceitualmente as categorias inovação e laboratórios de inovação. Para a realização do estudo, será efetuada uma pesquisa bibliográfica e documental, aliada à técnica da observação participante, caracterizada pelo fato de os participantes do projeto serem também investigadores do fenômeno. Tem-se como hipótese que os programas de inovação no campo da gestão têm conquistado as várias instâncias do setor público, todavia tal agenda pode encontrar resistências de setores em função de fatores políticos, ideológicos e organizacionais. Como as categorias “protagonismo das pessoas e usuários”, “transparência” estão presentes nos programas inovadores, torna-se igualmente fundamental destacar o papel da cultura organizacional para as ações de inovação.

Palavras-chave: Inovação. Agências multilaterais. Laboratórios em gestão. Cultura da inovação.

Abstract

Inspired by the Schumpeterian model of innovation in the productive and technological sectors, the guidelines of the multilateral agencies (World Bank, Organization for Economic Cooperation and Development, Inter-American Development Bank) in favor of the innovative agenda in the public sector have, since the end of the last century, spread widely among countries. In the case of Brazil, the specific experiences began more precisely in the second decade, and therefore have a brief history of action at municipal, state and federal level. This article seeks to investigate the origins and actions, principles and values of Pólen - Laboratório de Inovação em Gestão Pública (ENSP-Fiocruz), as well as the main challenges facing the establishment of projects in favour of organizational innovation. In order to achieve this objective, the categories of innovation and innovation labs will be conceptualized. To carry out the study, bibliographical and documentary research will be carried out, together with the technique of participant observation, characterized by the fact that the project participants are also investigators of the phenomenon. The hypothesis is that innovation programs in the field of management have conquered the various instances of the public sector, but that this agenda may encounter resistance of sectors depending on political, ideological and organizational factors. As the categories “protagonism of people and users” and “transparency” are present in innovative programs, it is also essential to highlight the role of organizational culture in innovation actions.

Keywords: Innovation. Multilateral agencies. Management laboratories. innovation culture.



Esta obra está licenciada sob uma licença

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

1 INTRODUÇÃO

Na virada do milênio em função de fatores conjunturais e estruturais a inovação entrou na agenda das questões em torno do funcionamento da gestão pública, tanto em nível nacional, quanto global. Entre as inúmeras instituições que se voltaram para abordar os problemas referentes à operação da gestão pública e no que tange às políticas públicas podemos citar as agências multilaterais representadas pelo Banco Mundial, pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

No Brasil, as primeiras orientações e ações em direção à inovação na gestão pública ganharam força a partir da década de 10 do presente século com a ocorrência das primeiras experiências em torno de promoção de ações inovadoras, sobretudo nos campos da justiça e da saúde.

O presente estudo, portanto, tem como hipótese que as ações inovadoras na gestão pública em nível nacional têm sido orientadas pelos ditames das referidas agências multilaterais, cujas experiências mais concretas são representadas pela criação e consolidação de laboratórios de inovação em gestão visando a reflexão e a proposição de medidas para tornar o serviço público mais eficiente e voltado de fato para as demandas organizacionais que visem atender à população.

Parte-se, igualmente, do pressuposto que as ações inovadoras na gestão reverberam em diferentes níveis na qualidade das políticas públicas, tendo em vista o reconhecimento da perspectiva dialógica do projeto inovador focada no usuário e no cidadão, considerados como atores sociais centrais para ações em favor dos interesses públicos.

Nesse sentido o artigo busca refletir acerca do papel que as agências globais têm tido em torno da agenda inovadora no Brasil, ou seja, identificar as possíveis interfaces entre os ditames globais em torno da inovação em gestão e seus impactos nas ações locais, tendo como exemplo a descrição das principais valores e ações promovidos por um laboratório de gestão situado na Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP -Fiocruz); a seguir: Pólen - Laboratório de Inovação em Gestão Pública.

O estudo teve como base a realização de uma pesquisa bibliográfica e documental, em torno das categorias inovação, inovação em gestão e laboratório de inovação em gestão. Ao lado disso foi feito uso da técnica da observação participante, caracterizada pelo fato de os autores do artigo serem também promotores e atuantes no interior do laboratório efetuando

ações profissionais e organizacionais, o que exige uma constante vigilância epistemológica no processo de investigação, implicando questões relativas à neutralidade da investigação.

Inicialmente será realizada uma breve recuperação em torno da categoria inovação em seus desdobramentos conceituais e no que tange aos laboratórios de inovação. No momento seguinte será descrito os princípios e valores que regem o laboratório acima citado, assim como as suas principais ações promotoras em favor da inovação da gestão. Por fim, será apresentado as possíveis interfaces entre a agenda global e a sua realização por meio das ações de um laboratório de inovação em gestão pública na área de saúde.

2 INOVAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA: ASPECTOS CONCEITUAIS

A partir da última década a inovação ganhou protagonismo no setor público, em decorrência do reconhecimento de que a gestão governamental tem passado por crises de legitimidade e tem apresentado resultados pouco satisfatórios, quando comparados ao potencial que os órgãos podem promover.

De modo crescente tem sido dado ênfase que os funcionários e organizações públicas passem a buscar novas maneiras de atuar, ampliando a interação com o cidadão, tendo em vista a busca de resultados mais significativos. Tais diretrizes estão inseridas em uma ação mais ampla em favor da reforma e transformação organizacional na gestão pública. (Almeida; Menezes, 2021, apud Ferrarezi; Almeida, 2023).

2.1 AGÊNCIAS MULTILATERAIS E A AGENDA INOVADORA

Os projetos inovadores ocorridos nas mais variadas instâncias e escalas foram inspirados no modelo schumpeteriano de inovação, operado originamente nos segmentos produtivo e tecnológico.

Por esta perspectiva a inovação é compreendida por Schumpeter como um campo para o desenvolvimento econômico relacionado ao “Uso, aplicação e transformação do conhecimento técnico e científico em problemas relacionados com a produção e com a comercialização, tendo o lucro como perspectiva”, constituindo ainda como uma interpretação clássica do fenômeno inovador (Castilhos, 2002, p. 163).

Ainda sob a abordagem produtiva, a inovação além do amplo alcance que pode produzir nas atividades econômicas e na sociedade em si, as ações inovadoras têm uma

significativa função de estimular à atividade econômica, em função de exigirem continuamente novos investimentos. (Dicionário de Economia, 1985, p. 210)

De modo detalhado, no campo tecnológico, Schumpeter apresenta cinco perspectivas inovadoras; a seguir: “a fabricação de um novo bem; a introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de matéria-prima; a realização de uma nova organização econômica, tal como o estabelecimento de uma situação de monopólio”. (Dicionário de Economia, 1985, p. 392)

Se por um lado a reflexão acerca da inovação se dirigia originalmente para os campos tecnológicos e produtivos, por outro lado, com o decorrer do reconhecimento dessa ação, o projeto de inovador tem se dirigido para outros campos da vida social, tais como a criação de novos métodos e ferramentas para operação das políticas públicas e na própria gestão pública. Em ambos os processos, o que indica que determinada ação teve um caráter inovador, quer representada por um novo produto, quer representada por uma mudança organizacional, processo ou um novo modo de trabalho; é o seu alcance efetivamente ampliado, enfim, que tenha atingido uma escala de fato, coletiva.

Já em 1997 o Manual de Oslo (2005, p. 22) já apontava que a inovação poderia ocorrer em diversos ambientes, tais como os serviços públicos e os campos educacional e da saúde.

No campo organizacional conforme diretriz da OCDE as inovações organizacionais dizem respeito utilização de novas metodologias na administração, “tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa”. (OCDE. Manual de Oslo, Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação, 2005, p. 23).

Avançando nos debates acerca da inovação na gestão pública, a Conferência da OCDE, em 2014, enfatizou a importância da capacitação dos funcionários como “catalisadores da inovação”, reconhecendo a necessidade da “construção de uma cultura, incentivos e normas” visando promover novas formas de operação.

O referido documento deu destaque igualmente para a importância de uma ampla circulação de informações, dados e conhecimento em todo o setor público e “usá-lo para responder criativamente a novos desafios e oportunidades”; acrescentando ainda que os governos devem desenvolver novas estruturas organizacionais e favorecer o desenvolvimento de parcerias para melhorar as abordagens e as ferramentas, compartilhar riscos e investigar possíveis informações e recursos disponíveis para ações inovadoras. (OCDE. Conferência 2014. Disponível em [file:///C:/Users/j/Downloads/Competencias_Essenciais_Inovacao_Setor_Publico_OECD%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/j/Downloads/Competencias_Essenciais_Inovacao_Setor_Publico_OECD%20(1).pdf) Acesso 03 set 2024.)

Mais recentemente o documento intitulado “Declaração sobre Inovação no setor público” (OCDE, 2019), apresentou um novo diagnóstico da situação atual, bem como elaborou proposições para direcionar ações de políticas públicas de caráter inovador.

Declaração da OCDE (2019) sobre Inovação no Setor Público deu destaque aos seguintes objetivos que devem ser operados pelo e no setor público; a seguir: implementar e enfatizar a inovação no segmento público, estimular e equipar os profissionais que atuam no setor público para inovação; estimular o surgimento de parcerias enfatizando o papel central da diversidade de opiniões; dar apoio às práticas relativas à inovação tais como a exploração, a iteração e o estabelecimento de testes validadores.

Observa-se, então, que as diretrizes dos órgãos multilaterais, sobretudo, originadas pela OCDE se traduzem em um movimento reformista calcado em valores como a ênfase dada ao papel do cidadão, como o fim maior da administração pública; apoiada em novas formas de atuação da atividade organizacional e laboral dos serviços.

Quer como categoria que atinge as principais áreas da gestão pública, quer como categoria de status ministerial, vide a presença da categoria na denominação dos Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI); a inovação parece estar se estabelecendo como um valor central para efetivamente se constituir em uma ação contínua da administração pública; atenta a um valor que destaca o atendimento qualificado ao cidadão, obedecendo aos critérios de excelência técnica, social e humana.

5

2.2 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

No Brasil, a estimativa de que existam hoje pelo menos 167 unidades de inovação no Poder Executivo, no Legislativo e no Judiciário, e nas três esferas de governo (Rocha, citado por Ferrarezi; Almeida, 2023).

Sinalizando uma abordagem que contextualize a atuação dos laboratórios de inovação, a pesquisa de Sano citado por Oliveira e Sousa (2022) acerca da atuação dos i-labs no setor público identificou três objetivos a serem promovidos, a seguir; 1) apresentação de propostas inovadoras, ampliação a participação dos demais funcionários e, por fim, estabelecimento uma cultura favorável à inovação.

Conforme o conjunto das respostas da referida pesquisa, o reconhecimento que a busca de ações inovadoras e o compromisso do envolvimento de mais atores são reflexo e, ao

mesmo tempo, representam uma intencionalidade de se construir de modo contínuo uma cultura de inovação.

Em 2013 a Câmara dos Deputados criou o Laboratório Ráquer (LabHacker), da Câmara dos Deputados que pode ser considerado um dos pioneiros no país e foi o primeiro laboratório de inovação em um Parlamento nas Américas.

O laboratório, declara, que tem se constituído como um espaço voltado para propostas inovadoras nos campos da transparência e da ampliação da participação social, com um perfil multidisciplinar colaborativo e proativo para o cidadão.

Em 2015 foi inaugurado o coLAB-i: Laboratório de Inovação do Tribunal de Contas da União cujo intuito central da inovação tem sido a geração de melhores resultados para a sociedade, ancorado em valores como a proatividade, a colaboração, o estabelecimento de parcerias promovendo ações e práticas em favor das pessoas.

Naquele mesmo ano, em 2015, foi realizada a primeira Semana de Inovação, organizada pela Enap (Escola Nacional de Administração Pública) que enfatizou a inovação no campo organizacional, para além do seu lado exclusivamente tecnológico; o que representou uma excepcionalidade em decorrência da associação imediata que tem sido feita entre inovação e tecnologia, fruto, em grande parte, do desconhecimento do aspecto polissêmico da inovação e suas múltiplos campos de atuação.

No que tange a normatização das ações inovadoras no campo organizacional, em 2016 foi aprovada a Lei nº 13.243, que se constitui como o marco regulatório de inovação no Brasil, reformulando a Lei de Inovação em 2004.

Ainda em 2016 foi inaugurado o Gnova – Laboratório de Inovação em Governo (atual Gnova Lab), laboratório pioneiro no governo federal, lançado na ENAP; resultado de uma cooperação internacional entre o governo brasileiro e o governo dinamarquês que se dirige à proposição de ações inovadoras em projetos com instituições do governo federal, que visem atender de modo mais dinâmico os interesses da sociedade e do cidadão.

As parcerias do GNova Lab que são consolidadas com órgãos da administração pública, desenvolvem projetos que circunscrevam os ciclos da inovação, tais como a “imersão nos problemas, ideação, prototipagem e teste de soluções”, fazendo uso de metodologias como enfoque na multidisciplinaridade, tendo como inspiração os campos do design, das ciências sociais e da economia comportamental. Ao longo desses ciclos, o laboratório tem utilizado metodologias ágeis com perspectivas multidisciplinares tendo como referência os campos do design, da economia comportamental e das ciências humanas e sociais.

Em 2018 por meio do Decreto nº 9.283, a Lei de Inovação foi regulamentada visando orientar e garantir uma segurança jurídica para a promoção dos projetos inovadores.

Seguindo essa diretriz a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) instituiu a sua Política Institucional de Inovação visando orientar as ações estratégicas de incentivo e gestão da inovação, de forma a promover a geração de conhecimento, de produtos e serviços e a ampliação do acesso à saúde para a sociedade.

Em 2021 – IX Congresso interno a Fiocruz reiterou o compromisso da instituição cuja inovação foi considerada como um fator essencial para o seu futuro.

A inovação tem sido considerada como fator transversal nas atividades da Fiocruz, por meio de parcerias estratégicas e cooperações para estimular o aprendizado organizacional e a capacidade da instituição em favor da inovação, assim como desenvolver a capacidade científica, tecnológica e organizacional, juntamente com a implementação de ações e programas desenvolvedores de base inovadora. (Carneiro, *et al* 2024, p. 22).

Entre as diversas diretrizes que compõe o documento que autoriza a criação de Laboratórios, bem como as Diretrizes Propostas pela Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021: art. 45 destaca-se a colaboração interinstitucional e com a sociedade; o foco na sociedade e no cidadão; o fomento à participação social e à transparência pública; e o apoio a políticas públicas orientadas por dados e com base em evidências, a fim de subsidiar a tomada de decisão e melhorar o funcionamento da gestão pública.

Enfim, foi nesse contexto histórico, inserido nas diretrizes globais, nacionais e locais, que em 2022, no âmbito da ENSP, foi criado o Pólen - Laboratório de Inovação em Gestão Pública, obedecendo aos valores centrais do ideário inovador, sendo igualmente um polo disseminador desse mesmo conjunto de princípios, valores e novas práticas organizacionais. (Carneiro *et al*, 2024).

3 PRINCÍPIOS, VALORES E AÇÕES DO POLÉN - LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (ENSP-FIOCRUZ)

O Pólen - Laboratório de Inovação em Gestão Pública (ENSP_Fiocruz) declara ter como objetivo principal “fomentar a inovação em gestão pública, desenvolvendo soluções para desafios públicos, instalando capacidades para inovar e disseminando valores, saberes e práticas”; se constituindo, portanto, como um laboratório direcionado para inovação no segmento da gestão, reconhecendo que tais ações reverberem em alcance sociais como uma

saúde com mais qualidade, originados nos projetos de inovação organizacional. (Carneiro *et al*, 2024).

Visando alcançar o objetivo acima citado, o Pólen estabeleceu os seguintes objetivos específicos:

Desenvolver e implementar tecnologias para a transformação digital e a promoção da transparência pública.

Disseminar metodologias de colaboração, experimentação, agilidade, criatividade e comunicação.

Fomentar o uso do Design e Linguagem Simples e Acessibilidade na comunicação das organizações públicas.

Desenvolver os conhecimentos e as habilidades necessários para fortalecer a capacidade de inovar dos trabalhadores públicos e das organizações, transformando a cultura organizacional.

Facilitar o desenvolvimento de soluções inovadoras (Carneiro, *et al*, 2023, p.42)

São os seguintes valores apresentados pelo Pólen que permeiam as suas formas de atuação e que estão relacionados aos objetivos acima citados: a democracia como princípio visando garantir o alcance da justiça e da sustentabilidade, dando voz a todos os atores inseridos no projeto inovador; a autonomia se constituindo como um item central na promoção da inovação, pois garante a exploração de novas possibilidades de atuação; assim como “a capacidade e a liberdade que os indivíduos têm para tomar decisões”.

A abordagem centrada nas pessoas se constitui como um “método de desenvolvimento de produtos e serviços” que aponta que as necessidades, as perspectivas e as experiências dos usuários são centrais no processo de criação; enquanto o princípio da horizontalidade se constitui como um modo organizacional em que o poder é mais distribuído quando comparado com as estruturas organizacionais tradicionais, enfatizando, assim, a diversidade de opiniões e experiências. A experimentação contínua é representada pelo uso de testes, prototipagem e a iteração visando à exploração de novas concepções, validar hipóteses e encontrar novas soluções. (Carneiro, *et al*, 2024).

A democratização do conhecimento envolve a concepção de “o acesso e a produção de informações, habilidades e recursos mais compartilhados entre um grupo diversificado de indivíduos ou organizações”. A colaboração é representada pela capacidade de trabalhar com outros indivíduos, grupos ou organizações para compartilhar conhecimento, habilidades e recursos na busca de novas soluções organizacionais. A geração de valor público revela a criação de benefícios e efeitos positivos para o cidadão e à sociedade por meio de ações inovadoras e sustentáveis. Por fim, a inovação aberta representa um tipo de ação que envolve

a troca e o estabelecimento de interfaces com os agentes externos, tais como clientes, cidadãos fornecedores, instituições universitárias, startups; visando, igualmente, a geração de ideias e práticas associadas à inovação. (Carneiro, *et al*, 2024, p. 44).

A estrutura do Pólen apresenta as seguintes características. A equipe multidisciplinar é representada pela presença de profissionais de diferentes campos de atuação; tais como: ciências sociais, comunicação, design, gestão, linguística e tecnologia. O ambiente colaborativo se constitui como um espaço físico (e social) voltado para a promoção da criatividade e para a ação colaborativa entre os membros. A metodologia da inovação focada na criatividade envolve ferramentas como o Design Thinking, o Scrum, Kanban, entre outras metodologias ágeis. As parcerias externas envolvem o estabelecimento de convênios com startups, universidades e demais organizações externas.

É importante reconhecer que tais elementos são relacionais e atuam de modo conjunto o que contribui para o estabelecimento de uma cultura de inovação, cujo resultado é o incentivo à experimentação, a aprendizagem continuada e o reconhecimento do erro como parte do processo inovador. (Carneiro, 2024, p. 44).

O Pólen também está estruturado em células que articuladas entre si, desenvolvem ações específicas diante das diversas áreas de atuação do laboratório.

A Célula “Central” tem como atribuições o desenvolvimento de estratégias de inovação e criatividade para a promoção da cultura da inovação, por meio de metodologias e ferramentas ágeis de gestão, colaborando internamente com as equipes multidisciplinares promovendo a soluções inovadoras com o intuito de multiplicar a inovação organizacional.

A Célula de “Soluções em Comunicação e Formação” está voltada para o desenvolvimento de documentos como o Design e Linguagem Simples, assim como o ensino de metodologias e ferramentas de gestão da inovação.

A Célula intitulada “Aprendizagens, Saberes e Inovação Social” tem como proposta a produção e a disseminação de conhecimento de base científica relacionada à inovação na gestão pública e suas interfaces com a sociedade e com o cidadão, por meio de participação em Congressos e eventos afins, assim como por meio da produção de artigos.

A Célula “Soluções Tecnológicas” envolve o desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras visando a resolução de problemas organizacionais; incluindo igualmente a pesquisa das tecnologias e de tendências de mercado em busca de identificar novas oportunidades de promoção de inovação.

A Célula “Aceleração da Inovação” tem como objetivo a seleção de ideias inovadoras para participar do Programa de Aceleração da Inovação da Gestão, ocorrendo por meio de

oficinas e mentorias para auxiliar da implementação dos projetos aprovados e desenvolvidos pelas equipes.

Por fim, a “Célula Administrativa” que tem como função a realização de ações administrativas e organizacionais relacionadas às atividades e projetos desenvolvidos pelo laboratório, envolvendo ações como o planejamento e o acompanhamento administrativo do laboratório. (Carneiro, *et al*, 2024, p. 53).

No tocante aos três grandes eixos de serviços oferecidos pelo Pólen; a seguir: O Semear tem como objetivo disseminar conceitos e metodologias acerca da inovação na gestão pública promovendo, assim, palestras, oficinas e trilhas de aprendizagem.

O eixo “Aprimora aí” atua no desenvolvimento de soluções inovadoras, tendo as pessoas como foco central de atuação, fazendo uso de ferramentas e metodologias ágeis, visando o aprimoramento contínuo na gestão pública.

Enquanto o “Ideia ao cubo” desenvolve e implementa tecnologias inovadoras visando aprimorar a cultura da inovação na administração pública que se traduz na implementação do Programa de Aceleração na Gestão, cujo ao longo de cerca de um ano os projetos aprovados recebem benefícios e recursos visando a realização de mudanças inovadoras no campo organizacional.

Tais ações visam, assim, contribuir para a construção de uma cultura organizacional favorável às ações inovadoras. Por cultura organizacional se entende, conforme Garay, (2002) como um conjunto de compreensões, análises ou entendimentos compartilhados pelas pessoas no interior de uma organização, expressando visões de mundo, rituais e processos cerimoniais e símbolos relativos à organização.

Sendo assim, o conjunto de atividades desenvolvidas pelo Pólen revela justamente a tentativa de uma mudança cultural no modo de se desenvolver as atividades relacionadas ao trabalho que em última instância priorize o usuário, o cidadão, apoiado em princípios como proatividade, transparência e a busca contínua da qualidade na gestão pública.

4 CONCLUSÃO

Os organismos multilaterais são o principal foco do ideário inovador no campo da gestão pública. Ao lado disso há também o reconhecimento que a agenda inovadora no setor público é relativamente nova, tendo em vista que as primeiras experiências se deram a partir da segunda década do presente século. Isto quer dizer que, ainda que se possa reconhecer que há experiências importantes no campo da inovação no setor público, há um potencial

infinitamente maior de expansão que gere de fato alterações significativas e que ampliem o alcance das ações governamentais por meio da gestão pública.

A experiência do Pólen Laboratório de Inovação em Gestão Pública, portanto, coaduna com as orientações dos organismos multilaterais, assim como com as principais orientações do governo federal e da própria Fiocruz. Há, de fato, um cenário conjuntural que contribui para a disseminação do ideário inovador.

Valores como a centralidade do usuário e das pessoas, a utilização de metodologias ágeis, o reconhecimento da criatividade e do risco como princípios norteadores das ações revelam a convergência entre os ditames globais e as ações locais de operação do Polén.

A promoção das oficinas é importante na medida em que se reconhece que por meio de processos de aprendizagem dinâmicos contribuem para compreensão dos problemas a serem solucionados.

Os ordenamentos ditados pelos órgãos multilaterais dizem respeito ao fortalecimento de uma cultura de inovação orientada para a disseminação de tais valores e para o engajamento de novos atores no referido projeto; cujo Pólen é um exemplo concreto dessas diretrizes.

No que diz respeito à inovação no setor público, observou-se que a agenda orientada pelos organismos multilaterais encontrou um terreno fértil em solo brasileiro, haja vista a ocorrência das primeiras ações acompanharem os ditames globais. Faz necessário, contudo, reconhecer que em função da curta temporalidade que tais experiências têm sido produzidas para avaliar de modo metodológico os níveis dos impactos que tais ações têm gerado nas organizações e na sociedade.

É necessário reconhecer também que o ideário inovador no campo da gestão caminha com um certo nível de complexidade, haja vista que a sua promoção envolve aspectos relativos à cultura organizacional, ao modo como o trabalho é organizado e operado e, igualmente, revela um nível de consciência social que exige o reconhecimento do “outro” (que pode ser um outro setor, o usuário e o cidadão) como um ator social central.

Tais ações envolvem mudanças que podem gerar reações porque interferem no modus operandi tradicional das pessoas nas organizações, nesse sentido o ato de convidar os mais estimulados a refletir acerca da solução de um determinado problema, inseridos em um determinado projeto, representa um modo conciliador em favor das mudanças organizacionais.

Sendo assim, a premissa inovadora centralizada nas pessoas exige um exercício de alteridade de todos os participantes na execução de um determinado trabalho ou projeto. Daí

a presença das categorias como “democracia”, “transparência” e “protagonismo do usuário”, “metodologias ágeis” que revelam uma preocupação em favor de valores e práticas dialógicos na implementação das ações inovadoras.

Os projetos relacionados à inovação organizacional envolvem os aspectos idealizados que dizem respeito aos conceitos e categorias inseridas no ideário inovador tais como a própria inovação, o design, as metodologias ágeis, a centralidade das pessoas ou dos usuários nas ações; assim como estão relacionados à vida ou ao cotidiano concreto das organizações que muitas vezes podem entravar a realização desse mesmo ideário.

Questões políticas relacionadas à hierarquia ou à distribuição do poder, assim como a dinâmica cultural que envolve um debate sobre valores que tendem à continuidade ou se direcionam à mudança são igualmente importantes para a compreensão no que diz respeito à concretização das propostas inovação. O que certamente exigirá novas investigações acerca da promoção do ideário inovador no interior de organizações e na gestão pública

Nesse sentido, as proposições ditadas em favor da inovação no setor público pelas agências multilaterais podem representar um fator de legitimidade em defesa da promoção do ideário inovador, assim como as propostas que relacionam a inovação no campo organizacional à maior transparência e à centralidade do usuário representam argumentos fortes em favor de serviços mais qualificados operados pelo aparelho do Estado.

REFERÊNCIAS

- CAMARA DOS DEPUTADOS. **LABHacker**. Disponível em: <https://sites.google.com/view/labhackercd/quem-somos>. Acesso em: 15 out 2024.
- CARNEIRO, Ana Paula Morgado *et al.* **Laboratório de Inovação em Gestão Pública**. Rio de Janeiro: ENSP, 2024.
- CASSIOLATO, J. E; LASTRES H. M. M. Sistemas de Inovação e Desenvolvimento- as implicações de política. **São Paulo em Perspectiva**, v.19, n.1, p. 34-45, jan/mar. 2005
- CASTILHOS, Clarice Chiappini, Inovação. *In* CATTANI, Antonio David (org), **Dicionário crítico sobre o trabalho e tecnologia**, Vozes, Petrópolis; Ed UFRGS, Porto Alegre, 2002.
- DICIONÁRIO de economia. **Inovação**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.
- FERRAREZI, Elisabete; ALMEIDA, Guilherme Almeida de. **Laboratório de inovação pública: como e por que criá-los**. Brasília: Enap, 2023. 200 p.
- GARAY, Ângela. Cultura organizacional. *In* CATTANI, Antonio David (org.) **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2002.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- OLIVEIRA, Leilane Daisy Almeida de; SOUSA Jonilto Costa. Características dos laboratórios de inovação no setor público a nível nacional: uma revisão da literatura. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 73(2) 339-358 abr/jun 2022.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. 2019. Declaração sobre Inovação no setor público. OECD-Declaration-on-Public-Sector-Innovation-Brazilian-Portuguese-.pdf Acesso: em 03 set 2024.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Conferência da OCDE**. 2014. Disponível em: file:///C:/Users/j/Downloads/Competencias_Essenciais_Inovacao_Setor_Publico_OECD%20(1).pdf. Acesso em: 03 set. 2024.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**, 2005.
- SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2020.
- SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **coLAB-i**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/colab-i/nossa-historia.htm>. Acesso: em 15 out. 2024.