

## Ciclos de Vida de Laboratórios de Inovação Pública

Abertura dos dados utilizados como insumo para a elaboração da publicação

Carta escrita por Sabine Junginger sobre a adolescência de laboratórios de inovação, 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:

JUNGINGER, Sabine. Carta 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>>.

-----

Berlin, August 3rd 2019.

Dear participant,

I am not familiar with the concept you built around childhood and adolescence of a lab, so to answer this question is somewhat poking in the dark. Pursuing your line of thinking, a lab begins with its birth. In our research, we have found many different ‚causes‘ that ‚give birth‘ to a lab. These include motivated public sector employees working against the odds of their own organization (the USOPM, for example), the revival and reinterpretation of a previous concept (see Helsinki DesignLab) or the attempt from high level public managers or politicians to appear innovative, i.e. where the lab becomes a product known in product development strategy as a ‚me-too-product‘, i.e. a product our competitors have and now we have one, too.

After birth would come childhood. In some ways, the childhood for most labs is kind of the fun part: there is novelty, there are resources (for the moment), there is excitement and anticipation as well as expectation.

Adolescence then, in my mind, would enter kind of when the ‚pocket money provided by the parents‘ dries up or begins to involve demonstrating that one has earned it. Once again, the US OPM Lab comes to my mind which is now more or less self-funded. To do so, a lab has to demonstrate real value and real relevance in its respective context. It is a phase, where the lab has to be ready to juggle the bureaucratic demands, the political constraints, the organizational aspects, including HR and its own offering. While in the childhood phase, there can be a moment when the lab simply exists to provide a place, a safe-space for new experimental approaches and ideas, as it matures, there needs to be a development in direction of a systemic and lasting impact. Perhaps this is why you call it adolescent: it is a time, where the lab has to find its role and place either as an institution or as an ongoing source for an institution to produce innovation around people that generates or contributes to public values.

GovLab Austria never entered into adolescence. It was born and there was a childhood phase, one might argue a difficult childhood...

The case for Mindlab is different. When you look at the Mindlab Journey diagram by Jesper Christiansen and his colleagues from 2015, you can see that Mindlab was in perpetual growth mode. The 'teenage years' for Mindlab were marked by an orientation towards an international effort to change public services and the practice of public management. Like a teenager, MindLab did have an eye and ear to new trends and buzzwords and embraced them. One might argue that one of the downfalls for Mindlab was its lack of embracing the digital transformation in its last two years. At least it was not able to make a convincing argument in this field. But one also has to keep in mind that by the time Mindlab entered into its teenage years, the world around it had changed significantly. When Mindlab started, user-centred design and human-centered design approaches were new to the public sector. When Mindlab ended, almost every Danish public organization had begun to engage with these approaches and design thinking. So it no longer stood out in this area. The previous Mindlab journey was paralleled and accompanied by ongoing self-reflection and research into new areas. With this in mind, one might argue that such activities are incredibly important to maintain thought leadership and to inform the conversations as well as to drive them.

-----

Berlim, 3 de Agosto de 2019.

Caro/Cara participante,

Obrigada por me convidar para participar à distância do Encontro Internacional de Inovação em Governo. Eu não estou familiarizada com a infância e adolescência de um laboratório, então responder a esta pergunta é cutucar no escuro. Mas vamos lá!

Continuando essa linha de pensamento, um laboratório começa com seu nascimento. Em nossa pesquisa, encontramos muitas causas diferentes que dão à luz a um laboratório. Estas incluem funcionários motivados do setor público que trabalham contra as expectativas de sua própria organização (ex. Lab do OPM nos EUA), o renascimento e reinterpretação de um conceito anterior (o caso do Helsinki DesignLab) ou a tentativa de gerentes públicos de alto nível ou políticos de parecer inovadores, ou seja, onde o laboratório se torna um produto conhecido na estratégia de desenvolvimento de um produto "eu também", ou seja, um produto que nossos concorrentes possuem e agora também temos um. Depois do nascimento viria a infância. De certa forma, a infância para a maioria dos laboratórios é a parte divertida: há novidade, há recursos (no momento), há excitação e antecipação, bem como expectativa.

A adolescência, então, para mim, seria quando a mesada oferecida pelos pais começa a secar e é preciso demonstrar merecimento para ganhar dinheiro. Mais uma vez, me vem à mente o Lab OPM dos EUA, que agora é mais ou menos autofinanciado. Para fazer isso, um laboratório precisa demonstrar valor e relevância reais em seu respectivo contexto. É uma fase em que o laboratório precisa estar preparado para lidar com as demandas burocráticas, as restrições políticas, os aspectos organizacionais, incluindo o RH e sua própria oferta.

Enquanto na fase da infância, pode haver um momento em que o laboratório simplesmente existe para fornecer um lugar, um espaço seguro para novas abordagens e ideias

experimentais, à medida que amadurece, é preciso haver um desenvolvimento na direção de um impacto sistêmico e duradouro. Talvez seja por isso que você o chama de adolescente: é uma época em que o laboratório precisa encontrar seu papel e lugar, seja como instituição ou como fonte permanente de uma instituição para produzir inovação em torno de pessoas que geram ou contribuem para valores públicos.

O GovLab Áustria nunca entrou na adolescência. Nasceu e houve uma fase de infância, pode-se dizer até que uma infância difícil. Já o caso do Mindlab é diferente: quando você olha para o Mindlab Journey, de 2015, feito por Jesper Christiansen e seus colegas, você pode ver que o laboratório estava em crescimento perpétuo. A “adolescência” para o Mindlab foi marcada por uma orientação a um esforço internacional para mudar os serviços públicos e práticas da gestão pública.

Como um adolescente, o Mindlab tinha um olhar para novas tendências e buzzwords e as abraçou. Pode-se argumentar que um dos motivos para o fim do Mindlab foi a falta de adoção da abordagem de transformação digital nos últimos dois anos. Pelo menos não foi capaz de fazer um argumento convincente neste campo.

Mas, também é preciso ter em mente que, no momento em que a Mindlab entrou em sua adolescência, o mundo ao seu redor mudou significativamente. Quando o Mindlab começou, o design centrado no ser humano eram algo novo para o setor público. Quando o Mindlab terminou, quase todas as organizações públicas dinamarquesas começaram a se envolver com essas abordagens e com o design thinking. Por isso, não se destacou mais nessa área. A jornada anterior do Mindlab foi acompanhada por uma auto-reflexão e pesquisa em novas áreas. Com isto em mente, pode-se argumentar que tais atividades são incrivelmente importantes para manter a liderança de pensamento e para preparar as conversas, assim como para dirigi-las.

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

Atenciosamente,

Sabine Junginger  
**GovLab Austria e ex-Mindlab**

-----

Berlín, 3 de Agosto de 2019.

Estimado / Estimada participante,

Gracias por invitarme al Encuentro en São Paulo aunque de lejos. No estoy familiarizado con la infancia y la adolescencia de un laboratorio, por lo que responder a esta pregunta es difícil. ¡Pero vamos!

Continuando con esta línea de pensamiento, un laboratorio comienza con su nacimiento. En nuestra investigación, encontramos muchas causas diferentes que dan a luz a un laboratorio. Estas incluyen servidores motivados que trabajan en contra todas las expectativas de su propia organización (por ejemplo, OPM Lab en los EEUU), la reactivación y

la reinterpretación de un concepto anterior (el caso de Helsinki Design Lab) o el intento de los gerentes públicos de alto nivel o políticos de aspecto innovador. Ahí es donde el laboratorio se convierte en un producto en la estrategia "yo también", es decir, un producto que poseen nuestros competidores y ahora también tenemos uno. Después del nacimiento vendría la infancia. En cierto modo, la infancia para la mayoría de los labs es la parte divertida: hay noticias, hay recursos (en este momento), hay emoción y anticipación, así como expectativas.

La adolescencia, entonces, para mí, sería cuando el dinero de bolsillo de los padres empieza a agotarse e se necesita una demostración de su valía para ganarlo (una vez más, me viene a la mente el OPM Lab de EEUU, que ahora se autofinancia más o menos). Para hacer esto, un laboratorio necesita demostrar un valor real y relevancia en su contexto. Es una fase en la que el laboratorio debe estar preparado para hacer frente a las demandas burocráticas, las restricciones políticas, los aspectos organizativos, incluidos los recursos humanos y su propio suministro.

Mientras que en la primera infancia puede haber un momento en que el laboratorio simplemente existe para proporcionar un lugar, un espacio seguro para nuevos enfoques e ideas experimentales, a medida que madura, debe haber un desarrollo hacia un impacto sistémico y duradero. Quizás es por eso que lo llamas adolescente: es un momento en que el laboratorio necesita encontrar su rol y su lugar, ya sea como institución o como fuente permanente de una institución para producir innovación en torno a personas que generan o contribuyen a los valores públicos.

GovLab Austria nunca entró en la adolescencia. Nació y hubo una fase de infancia, se puede decir hasta una niñez difícil. El caso de Mindlab es diferente: cuando miras el Viaje de Mindlab de 2015 hecho por Jesper Christiansen y sus colegas, puedes ver que el laboratorio estaba en perpetuo crecimiento. La adolescencia de Mindlab estuvo marcada por una orientación hacia un esfuerzo internacional para cambiar los servicios públicos y las prácticas de gestión pública.

Cuando era adolescente, Mindlab echó un vistazo a las nuevas tendencias y palabras de moda y las abrazó. Se puede argumentar que una de las razones de la desaparición de Mindlab fue la falta de adopción de la transformación digital en los últimos dos años. Al menos no fue capaz de hacer un argumento convincente en este campo. Pero también debemos tener en cuenta que en el momento en que Mindlab ingresó a su adolescencia, el mundo a su alrededor cambió significativamente. Cuando Mindlab comenzó, el diseño centrado en el usuario y el diseño central en el ser humano eran algo nuevo para el sector público. Cuando Mindlab terminó, casi todas las organizaciones públicas danesas comenzaron a participar con estos enfoques y el pensamiento de diseño. Por lo tanto, ya no sobresalió en esta área. El viaje anterior de Mindlab estuvo acompañado de autorreflexión e investigación en nuevas áreas. Con esto en mente, se puede argumentar que tales actividades son increíblemente importantes para mantener el liderazgo de pensamiento y para preparar conversaciones y para llevarlas a cabo.

Y para ti, ¿lo que es la adolescencia de un laboratorio de innovación?

Saludos,

Sabine Junginger  
**GovLab Austria y ex-Mindlab**