



INSTITUIÇÕES QUE APRENDEM

HIP:
Um modelo de Inovação Pública
para a Era pós-Covid

– RESUMO EXECUTIVO –
RAÚL OLIVÁN CORTÉS



**RELATÓRIO PARA A XXVII CIMEIRA IBERO-AMERICANA
DE CHEFES DE ESTADO**



XXVII CUMBRE
IBEROAMERICANA
ANDORRA 2020
INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO
SOSTENIBLE - OBJETIVO 2030

XXVII CIMEIRA
IBERO-AMERICANA
ANDORRA 2020
INNOVATION FOR SUSTAINABLE
DEVELOPMENT - OBJECTIVE 2030



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-Geral
Ibero-Americana

Introdução ao relatório



Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB) considera que nos últimos anos a inovação pública se transformou num processo necessário para modernizar as administrações, universidades, parlamentos, organismos internacionais e outras instâncias. Tal significa tornar o setor público num agente capaz de liderar o desenvolvimento sustentável, de forma mais sincronizada com outros setores.

No contexto da Cimeira Ibero-Americana de Chefes de Estado e de Governo, que este ano terá lugar em Andorra e se subordinará ao tema “Inovação para o Desenvolvimento Sustentável – Objetivo 2030”, a SEGIB implementou a Agenda da Inovação Pública na Ibero-América.

Esta agenda envolve diferentes ações ao longo do ano, entre as quais a SEGIB confiou a Raúl Oliván a redação do relatório “Instituições que aprendem”. O relatório tem por

objetivo mapear a questão da inovação pública na Ibero-América, bem como destacar as linhas de ação e os espaços que estão a produzir benefícios e projeções com maior viabilidade.

Por sua vez, o relatório propõe um modelo que permita identificar e potenciar ferramentas para avançar nas nossas instituições públicas e a partir delas, a fim de poder ser um agente capaz de liderar o desenvolvimento sustentável de forma sincronizada com outros setores.

O seguinte texto é um resumo executivo que se apresenta publicamente no dia 2 de julho, conjuntamente com o seu autor e cuja versão completa estará disponível durante o evento ibero-americano “Semana da Inovação Pública”, de 27 a 30 de outubro do presente ano¹.

¹ Para mais informação: Ignacio Uriarte, Diretor de Planificação; e Pablo Pascale, Responsável de Inovação Cidadã, Secretaria-Geral Ibero-Americana.

Resumo / Abstract



pandemia da Covid-19 surgiu de súbito num momento de transição para as instituições e organizações sociais de meio mundo. Antes ainda de se ter ultrapassado a crise de confiança da última década entre os cidadãos e os governos, num momento de grande impulso das iniciativas de governo aberto e de planos de inovação e transformação digital para tornar mais democráticas e eficientes as administrações através de programas políticos encaminhados para configurar um novo contrato social, verde e digital no quadro da Agenda 2030, o coronavírus provocou um choque histórico alterando o curso do século XXI e exigindo uma aceleração de todos os processos em andamento.

A complexidade e dimensão da pandemia revelou a necessidade de arquiteturas institucionais mais flexíveis, ágeis e resilientes, capazes de incorporar toda a energia civil para aprenderem com o seu talento e criatividade, dando maior protagonismo à cidadania (ativistas, empreendedores, tecido associativo, academia, makers...) não só na tomada de decisões mas também na configuração e implementação das estratégias.

À medida que se centrifugaram milhões de empregados para teletrabalhar a partir de casa, tornou-se mais poderosa a ideia de pensar nas organizações como fluxos que excedem os organigramas estáticos de lugares e pessoas. Transformar as hierarquias em redes, concebê-las como corpos sociais dinâmicos, não só alarga o seu raio de ação e conectividade externa, mas também reativa as suas forças internas, aflora as lideranças ocultas, multiplica o valor social produzido e maximiza o uso eficiente dos recursos numa época de limitações.

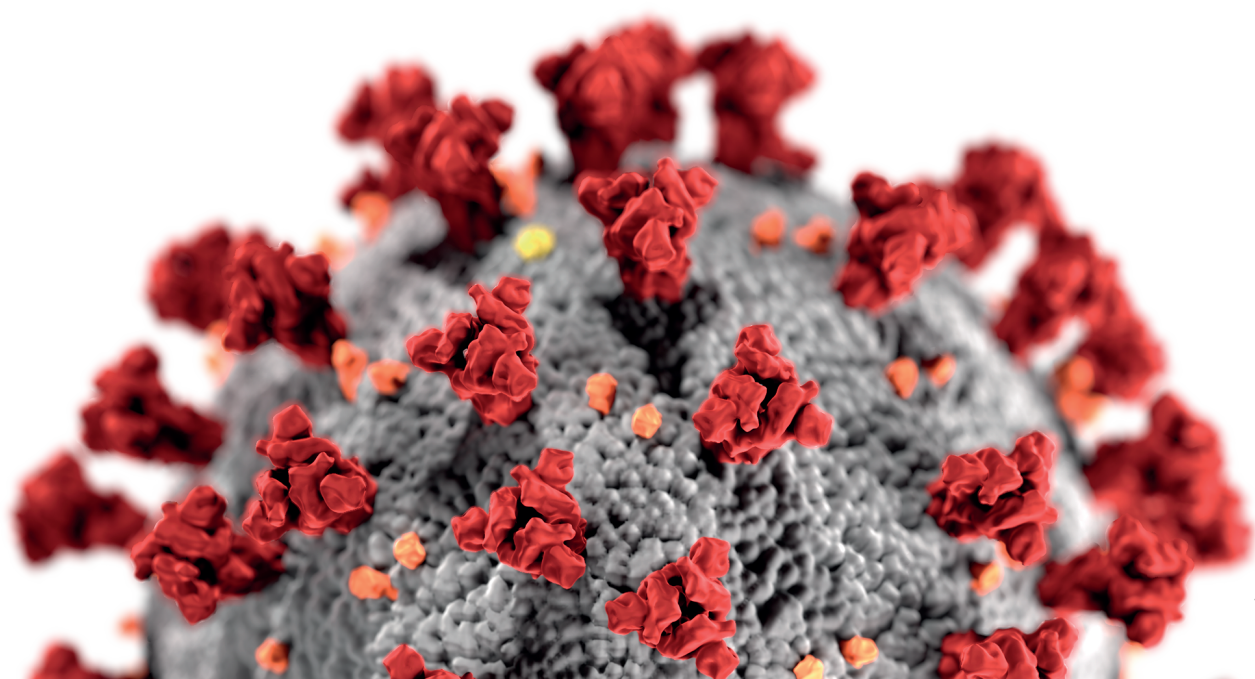
Os laboratórios de inovação pública, social ou cidadã, ou laboratórios de governo, a par de outras formas de inovação aberta e configuração social, reivindicam-se como projetos inspiradores de uma mudança de paradigma: de instituições que ordenam para instituições que aprendem. Pensar nas organizações sob a ótica da ciência das redes e da ética dos rizomas – nós, ligações, hubs, comunidades... – deverá permitir-nos uma aproximação à complexa e subtil tarefa de configurar os ecossistemas de inovação e criatividade no âmbito público e social. Este

relatório propõe um modelo denominado Hexágono da Inovação Pública (HIP) que promove uma transformação sistêmica através de seis vetores (OPEN_ aberto, TRANS_ transversal, FAST_ rápido, PROTO_ modelado, CO_ colaborativo e TEC_ tecnológico) baseados nas propriedades das redes e na análise de 105 metodologias usadas pelas agências mais inovadoras do mundo. Incluem-se uma ferramenta de autodiagnóstico e o HIP-SIM, uma primeira aproximação a um software aberto para visualizar, modelar e simular a criação de ecossistemas inovadores com o qual queremos favorecer a comunidade e o debate

internacional.

Palavras-chave: Inovação Pública, Inovação Aberta, Governo Aberto, Laboratórios de Inovação Pública, Laboratórios de Governo, Laboratórios de Inovação Cidadã, Ciência das Redes, Rede, Hierarquia, Ecossistemas de Inovação, Criatividade, Instituições que aprendem, Rizomas, Hexágono da inovação pública, HIP e HIP-Simulator.

Uma versão online do modelo HIP pode consultar-se em <http://www.modelohip.net/>



PRINCIPAIS CONCLUSÕES

1

A pandemia surpreendeu as instituições, os governos e as grandes organizações sociais no meio de um processo de transição e transformação, num contexto complexo que arrastava uma década de crise de confiança. As agendas de inovação e governo aberto que estavam em curso devem ser aceleradas, não só para tornar as organizações mais eficientes e democráticas, mas também para cerrar fileiras contra a ameaça de um recrudescimento autoritário baseado em discursos de medo e ódio.

2

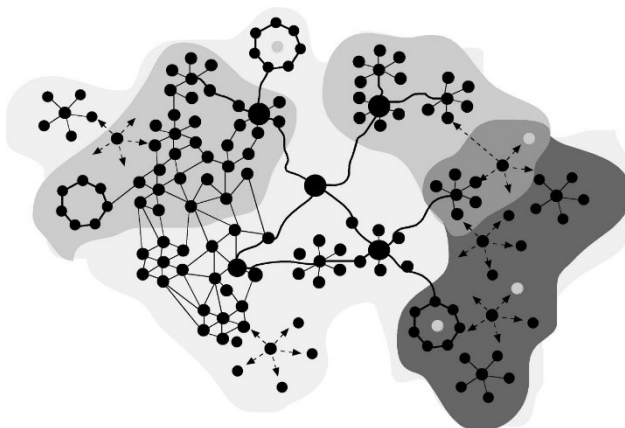
Todas as instituições inovam. Há anos que o fazem por si próprias mesmo não sendo os ambientes mais adequados para o fazer. Qualquer plano ou agenda de inovação deve centrar-se em dotar as instituições de maior autoconsciência para que possam aprender com os seus próprios processos, concentrar recursos, alinhar visões e acelerar transformações.

3

A inovação não se pode sistematizar pois depende significativamente de um facto genuinamente humano: da criatividade. Encapsular a criatividade e a inovação e tentar reproduzi-las em outros lugares é uma estratégia destinada ao fracasso. Criar um modelo de inovação exige uma aproximação lateral à questão.

4

Reproduzir as condições ambientais dos espaços onde se inova, recriando esses ecossistemas de criatividade e inovação e emulando as dinâmicas com as quais operam, pode ser a estratégia mais produtiva para acelerar a inovação numa instituição, governo ou organização social. O facto criativo não se pode clonar, mas podem tomar-se como referências os contextos que rodeiam e favorecem esse ato criativo. Entender como são os ecossistemas de inovação e criatividade é, portanto, um assunto essencial.

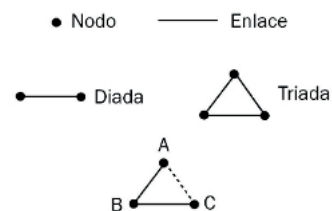


5

Os ecossistemas são redes complexas. Comunidades de comunidades. Ao nível mais básico são pessoa a conversar.

6

Estudar a ciência das redes e identificar os seus principais atributos deverá permitir-nos conceptualizar como funciona um ecossistema: nós, ligações, distâncias, intensidade das ligações, densidade das redes, hubs (nós com múltiplas conexões), nós críticos, clusters ou agrupamentos, dinâmicas da rede (internas) e dinâmicas na rede (externas), aleatoriedade, sincronia e comunidade; fazem



7

As principais ações de uma rede para produzir um ecossistema são: multiplicar a conectividade, intensificar a densidade para dentro, fazer crescer a rede para fora, reforçar as ligações, reduzir as distâncias, favorecer a sincronia, proporcionar visões partilhadas, traçar itinerários transversais (bypass para as artérias críticas) e aumentar o potencial produtivo das conversações.

8

A principal lição que a teoria das redes oferece quanto ao tema que nos ocupa é que o mundo sólido das instituições tradicionais (hierárquicas, fechadas, compartimentadas...) já está a dar lugar a instituições que se estão a tornar em redes (abertas, interativas, transversais...) como corpos sociais dinâmicos inseridas num sistema de fluxo ainda maior que as influencia e condiciona com novas regras de espaço/tempo.

9

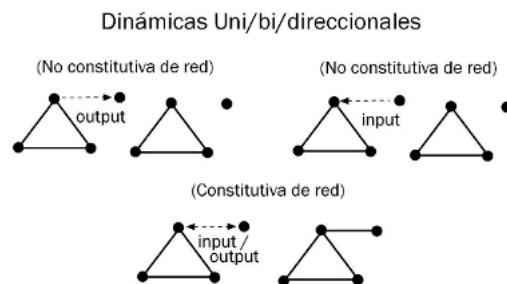
Antes da pandemia já existia um momentum político e social comum à América Latina, Europa e E.U.A., não obstante todas as suas diferenças, explicado pela ocorrência de três fatores globais: emergência da cidadania digital, rutura da ideia de progresso e de sentido linear da história, e clímax do individualismo pós-moderno com a consequente contraofensiva ética do âmbito comum e colaborativo. Estas três dimensões foram reforçadas pela pandemia, conectando mais do que nunca a vida e o destino de milhões de pessoas.

10

Pensar nas instituições como redes, significa concebê-las como entidades de relacionamento centradas na geração de conversações. O que define uma conversação é o intercâmbio fluido de comunicações em duas direções. São dinâmicas definidoras de rede, para dentro ou para fora, baseadas em relações significativas.

11

Uma instituição, como mera fornecedora de serviços que atende os cidadãos como simples recetores ou consumidores desses serviços numa lógica de cima para baixo (top down), unidireccional, não cria uma relação significativa entre os nós e, portanto, não constrói uma conversação estável. Ou seja, não está a criar rede. Nesta visão tradicional das instituições, os cidadãos são sempre elementos externos à rede.



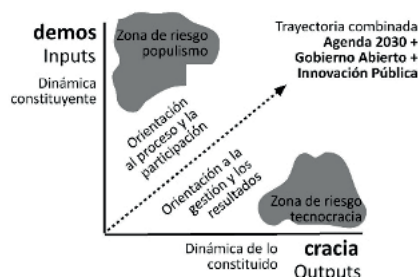
12

As dinâmicas que criam rede (baseadas em relações significativas e em conversações produtivas) podem fazê-lo para fora (tornam-na maior) ou para dentro (aumentam a sua densidade) e, por seu turno, podemos reduzi-las a inputs (elementos que constituem o carácter institucional) e outputs (elementos que esse carácter institucional produz, que apresentam como dado ou instituído).

13

As dinâmicas da instituição rede estão conectadas com a própria noção de democracia. Uma instituição pode orientar-se para alargar o perímetro *do demos*, por exemplo, através da participação cidadã, incrementando assim os inputs e reforçando, portanto, a sua dinâmica instituinte. Enquanto que outra, pode orientar-se para o *cratos*, centrada, por exemplo, na entrega de melhores serviços públicos, focando-se nos outputs e robustecendo o peso do instituído.

Innovación Pública y Gobierno Abierto Agenda 2030



Elaboración propia inspirada en el pensamieto de Daniel innerarity

14

Um excesso de carga num dos dois tipos de dinâmica em detrimento do outro pode conduzir-nos a patologias democráticas tais como o populismo (excesso de demos sem cratos) ou à tecnocracia (excesso de cratos sem demos). Destas conclusões se deduz que devemos encontrar o equilíbrio adequado entre ambas as abordagens e, nesse sentido, a inovação pública deve estar invariavelmente associada ao conceito de governo aberto. Uma agenda de inovação pública deve ser intrinsecamente aberta.

15

A Agenda 2030 reivindica-se como um instrumento eficaz que permite transitar por esta bisetriz entre a legitimidade do *demos* e a operacionalidade do *cratos*, relacionando a criação de um novo caráter institucional mais aberto, plural e participado com resultados concretos, através dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e de todas as suas metas.

16

O ponto fraco das nossas novas entidades de relacionamento, dos rizomas puros, é que os vínculos entre os nós (as conversações) consomem um recurso escasso: o tempo. A utopia de uma dinâmica deliberativa infinita (tendente só ao *demos*) choca com a necessidade da produção de resultados concretos (cristalizados no *cratos*). Para resolver esse dilema propomos o conceito de conversação produtiva.

17

A metáfora do rizoma, como a versão mais livre, descentralizada, versátil e aleatória da rede, proporciona-nos uma poderosa narrativa com que confrontar as instituições hierárquicas e fechadas, asfixiadas nos seus próprios estrangulamentos, com novas instituições abertas, responsivas, rápidas e descentralizadas, capazes de construir novas relações baseadas no afeto e confiança na cidadania.

18

A ética das instituições que aprendem (ou instituições rizoma) baseia-se na descentralização distribuída, auto-organização, conectivismo, nomadismo, hibridação e crioulização. Um certo grau de caos e liberdade são necessários para favorecer a criatividade e a inovação. Identificar e reforçar as dinâmicas rizomáticas no seio das instituições pode ser uma forma eficaz de promover a inovação e a criatividade.

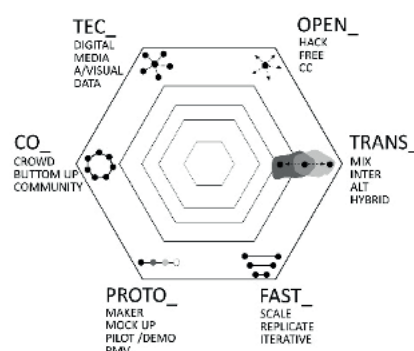
19

Observámos como funcionam as agências mais inovadoras do mundo através de uma análise de 105 metodologias (abordagens, ferramentas, instrumentos...) publicada pela NESTA. Esta análise foi cruzada com os atributos de rede conducentes a um ecossistema, e com tudo isto, identificámos seis vetores-chave que descrevem os fluxos da inovação no contexto das instituições.

20

Esses seis vetores são: OPEN_ que se refere a aberto, TRANS_ transdisciplinar, FAST_ rápido, PROTO_ trabalho sobre modelos, CO_ colaborativo e TEC_ tecnológico ou digital.

HEXÁGONO DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA (HIP)



Destes seis vetores surge o Hexágono da Inovação Pública (HIP), um modelo sintético com o qual pretendemos oferecer cartas de navegação às instituições que queiram inovar. É um modelo experimental, aberto e sujeito a alterações e melhorias. Para além de uma descrição de cada vetor, em cada um deles, detalhámos metodologias e instrumentos específicos que podem servir para trabalhar ou reforçar o correspondente vetor.

Cada um dos vetores está ligado a algumas das propriedades da rede que descrevemos como conducentes a um ecossistema (multiplicar a conectividade, intensificar a densidade para dentro, fazer crescer a rede para fora, reforçar as ligações, reduzir as distâncias, favorecer a sincronia, proporcionar visões partilhadas, traçar itinerários transversais - bypass para as artérias críticas - e aumentar o potencial produtivo das conversações).

Os laboratórios de inovação apresentam-se como os melhores dispositivos para operar combinadamente nas frentes do governo aberto e da inovação pública ou inovação social, através do pensamento híbrido e da ação anfíbia. São o melhor exemplo de rizoma institucional, e neles comprovamos uma elevada produtividade no nosso modelo sintético de seis vetores. São rizomas virtuosos.

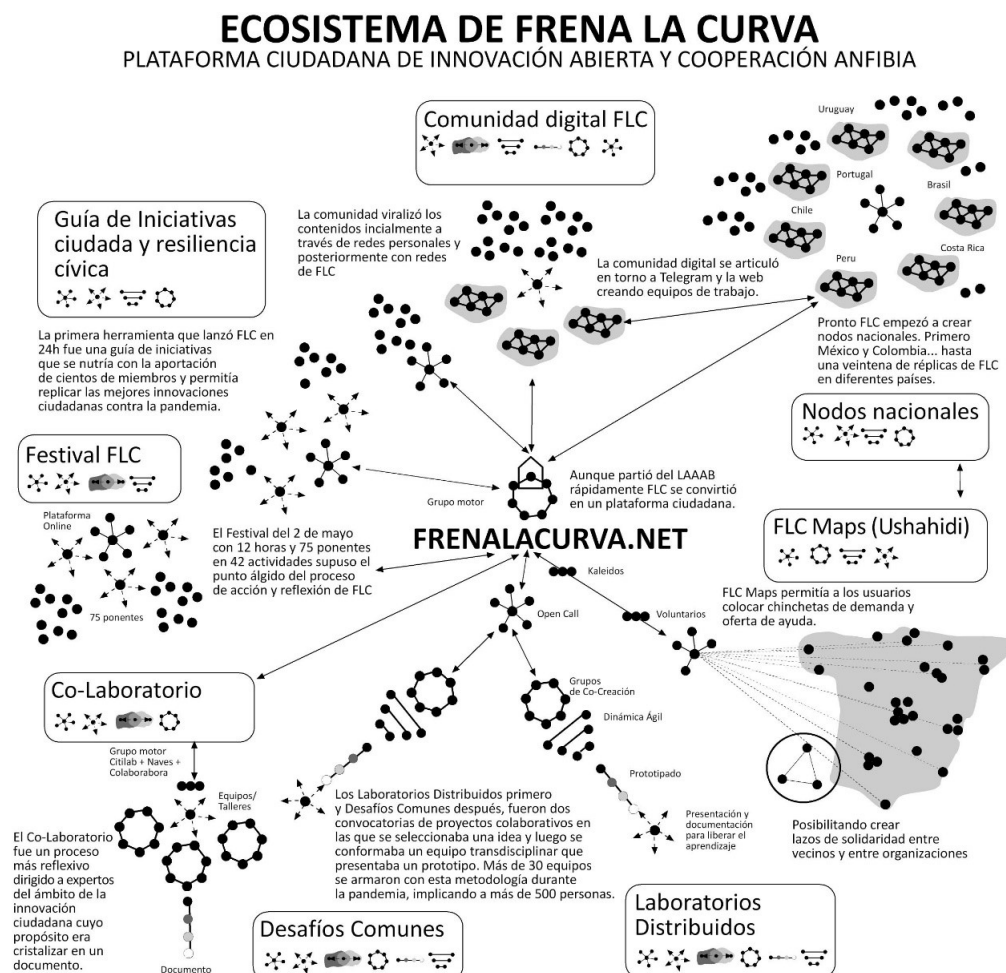


24

Os laboratórios de inovação pública são, portanto, paradigma de OPEN_, TRANS_, FAST_, PROTO_, CO_ e TEC_. Podemos verificá-lo nos exemplos pormenorizados do Laboratório de Governo do Chile, LabHacker do Brasil, LABIC da SEGIB, Lab da UF Rio de Janeiro e LAAAB do Aragão Governo Aberto.

25

O projeto "Frena la Curva" é uma experiência de inovação aberta e de cooperação anfíbia ativada a partir do LAAAB (Governo de Aragão) no dia 12 de março de 2020 em resposta à pandemia, e foi o primeiro projeto-piloto a usar como referência o modelo HIP e os seis vetores. Em apenas 50 dias criou uma comunidade digital com mais de mil ativistas, cerca de três dezenas de equipas interdisciplinares a trabalhar em outros tantos protótipos, um mapa com milhares de pioneiros de solidariedade local e uma densa rede de alianças entre empresas, ativistas, organizações sociais, voluntários e laboratórios de inovação social de todo o mundo.

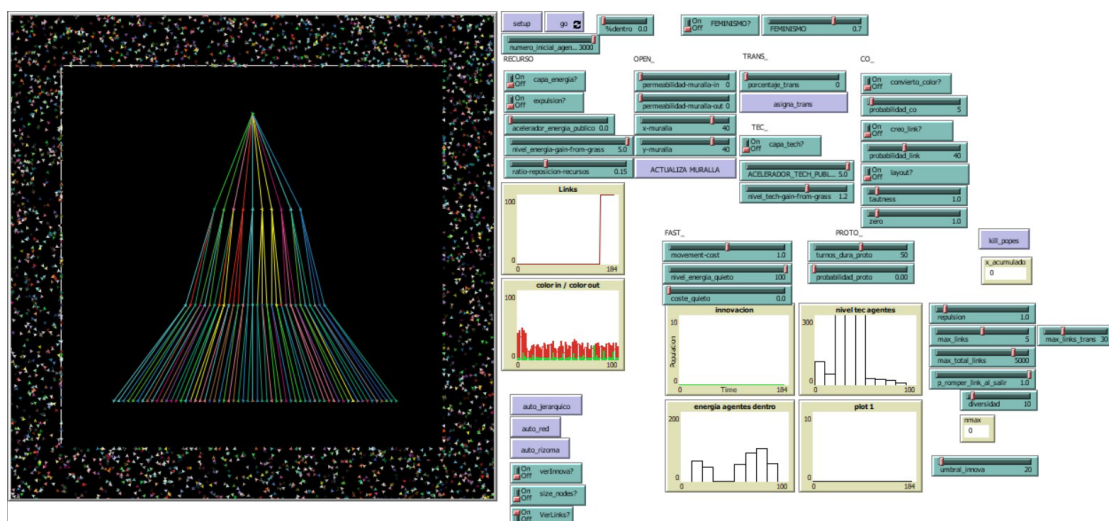


26

O modelo sintético HIP e os seis vetores não só estão concebidos para laboratórios de inovação pública (laboratórios de governo, laboratórios cidadãos...) mas também para qualquer tipo de dispositivo institucional, agência, serviço, organismo, organização social... que queira enveredar pelo caminho da inovação através de uma nova abordagem.

27

Incluímos nos anexos uma análise das 105 metodologias (Anexo I), uma ferramenta de autodiagnóstico do modelo HIP para instituições e organizações que o queiram utilizar como referência (Anexo II) e um protótipo do HIP-SIM (Anexo III), um software com o qual pretendemos progredir na complexa tarefa de visualizar, modelar e simular os ecossistemas de inovação e criatividade, as transições entre as hierarquias e as redarquias, e o impacto das diversas metodologias e dos seis vetores nas organizações. O software é lançado num estado muito embrionário, com códigos abertos para promover a comunidade e o debate internacional.



28

Todas estas reflexões constituem um relatório para a Cimeira Ibero-Americana de Chefes de Estado organizada pela SEGIB, com o objetivo de dotar de instrumentos, pistas e inspirações os governos, instituições e organizações da região que queiram acelerar os seus processos de inovação, governo aberto e transformação sistémica. Estas agendas políticas são mais urgentes do que nunca no contexto da pandemia e do posterior processo de recuperação social e económica. Esta crise deve transformar as organizações em instituições que aprendem.

A versão íntegra do relatório pode ser consultada na web da SEGIB ou em <http://www.modelohip.net/>

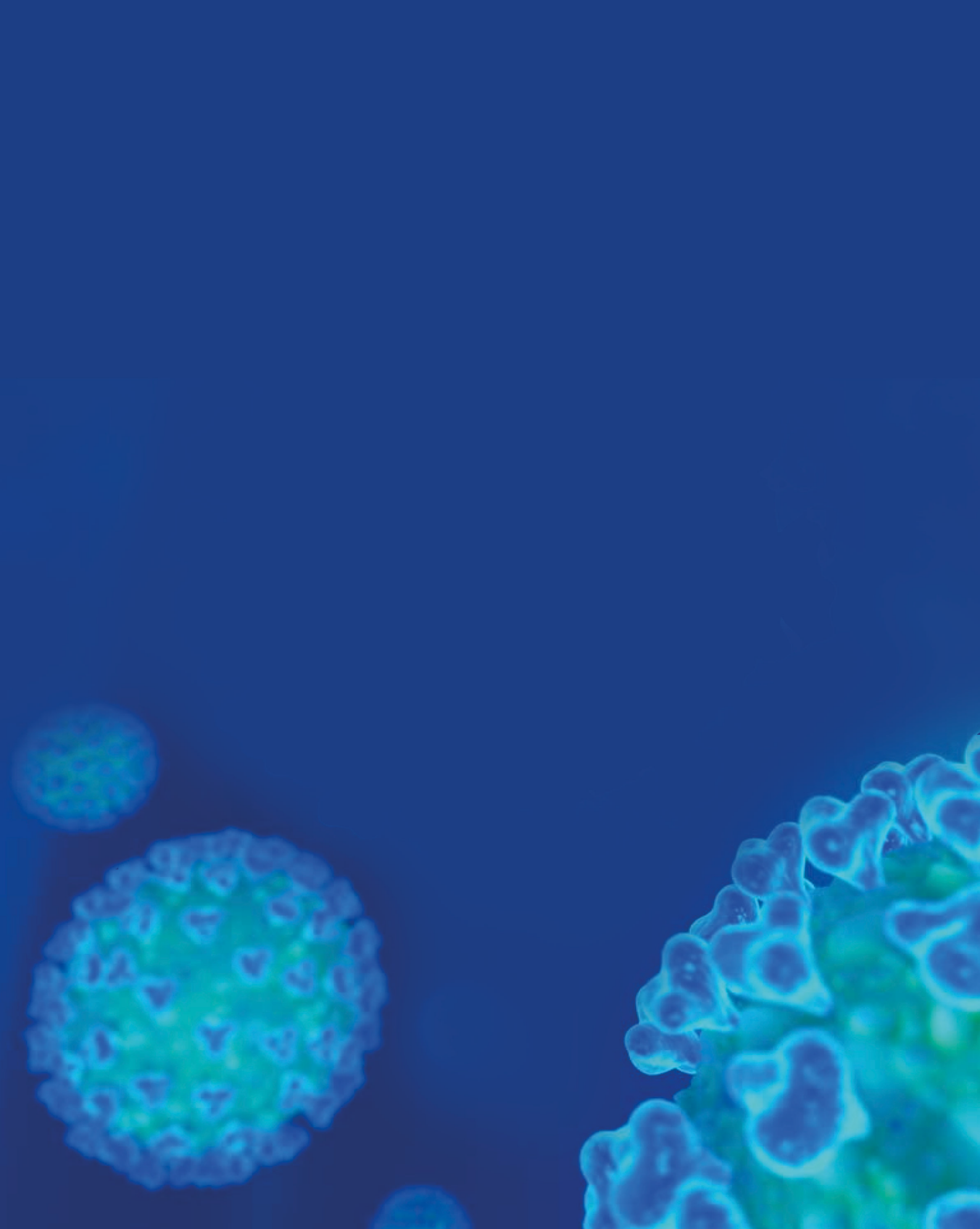
Sobre o autor

Raúl Oliván Cortés (Tarragona/Saragoça, Espanha, 1980) é atualmente Diretor Geral de Governo Aberto e Inovação Social do Governo de Aragão. A partir desse cargo, promove projetos tais como o LAAAB (Laboratório de Aragão Governo Aberto), Social Impact Academy (Escola de jovens inovadores sociais), CVOL (Plataforma digital de voluntariado que reconhece o impacto nos ODS), VisualGOB (Sistema digital de prestação de contas) e Programa de Design Colaborativo de Serviços Públicos (em conjunto com o Centro Aragonês de Design). Recentemente foi o promotor da "Frena la Curva", a experiência de inovação aberta e cooperação anfíbia que se documenta neste relatório como o primeiro projeto-piloto do modelo HIP.

Antes de ocupar este cargo, foi Diretor Geral de Participação, Transparência, Cooperação e Voluntariado. Até dezembro de 2017 e a partir da sua fundação em 2009, foi Diretor do "Zaragoza Activa", um ecossistema de empreendedorismo e inovação social, cuja sede princi-

pal se encontrava numa antiga fábrica de açúcar. Também colaborou com diversos projetos na América Latina, sendo mentor dos Laboratórios de Inovação Cidadã da SEGIB e assessor e colaborador em projetos tais como o SantaLab (Argentina), CISNA (Nariño) e Instituto Procomum (Brasil), onde se abriram réplicas de "La Colaboradora", programa que mereceu o Eurocities Awards em 2016. Em 2019 foi selecionado pelo Departamento de Estado dos Estados Unidos para o IVLP (International Visitor Leadership Program).

Licenciado em Publicidade e Relações Públicas e Diplomado em Trabalho Social, frequentou estudos de especialização sobre Técnicas de Participação Cidadã (UZ) e Desenvolvimento Estratégico Urbano (CIDEU). É autor dos livros Hackear a Política (Gedisa 2019, em conjunto com Cristina Monge) e Abrir as Instituições a partir de dentro (Hacking Inside Black Book, 2018, em conjunto com vários colegas).



XXVII CUMBRE
IBEROAMERICANA
ANDORRA 2020
INICIACIÓN PARA EL DESARROLLO
SOSTENIBLE - OBJETIVO 2030

XXVII CIMEIRA
IBERO-AMERICANA
ANDORRA 2020
INICIACIÓN PARA O DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL - OBJETIVO 2030



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-Geral
Ibero-Americana