



Os desafios da inovação social e pública em contexto de incerteza e de transição (social, digital e climática)

Organização: Câmara Municipal de Coimbra e Universidade de Aveiro
Convento de São Francisco, Coimbra
20 setembro de 2024

Síntese

1. Inovar em Contexto de Incerteza e de Transição

A primeira mesa do evento explorou a inovação em contexto de incerteza e transição de forma global, analisando as características do cenário atual, o valor da inovação em tempos de mudanças aceleradas e as metodologias que promovem a mobilização de agentes e práticas transformadoras, com o objetivo de identificar oportunidades para fortalecer as mudanças desejadas.

- O cenário contemporâneo é caracterizado por um contexto de incerteza e transição, onde os problemas são cada vez mais complexos e interdependentes. Enfrentamos polícrises sucessivas e sobrepostas que desestabilizam as bases institucionais e a sociedade, exigindo uma governança multinível eficaz. A articulação entre políticas públicas europeias, nacionais e locais tornou-se crucial, enquanto os cidadãos se mostram atentos e preocupados com as dinâmicas que moldam suas realidades. Nesse ambiente acelerado, surge o desafio de construir uma visão clara para o futuro, preparando-nos para implementar mudanças adaptativas e significativas.
- A dimensão temporal das decisões é um aspeto central desse contexto. A pressão por respostas imediatas reduz o tempo disponível para reflexão e planeamento, o que intensifica a dificuldade em gerir essas situações. Essa urgência é exacerbada pela polarização social e pela necessidade de acelerar as transições climáticas e digitais. Além disso, a precariedade e a falta de recursos tornam a vida cada vez menos segura e previsível, comprometendo as expectativas de melhoria contínua da qualidade de vida.
- Face a um contexto de grande complexidade, há uma crescente consciência de que não conseguimos controlar todos os aspetos da realidade nem prever o futuro, o que fragiliza nossa capacidade de ação. Apesar das incertezas, as pessoas fazem o que podem, ressaltando a urgência e a necessidade de construir uma narrativa de futuro que direcione as ações coletivas e mobilize os recursos disponíveis. Nesse sentido, a academia pode desempenhar um



- papel vital ao oferecer conhecimento que auxilie na tomada de decisões, promovendo uma cultura de inovação, mudança e experimentação.
- Diante desse cenário desafiador, como podemos incentivar mudanças significativas? É essencial abordar a desconfiança em relação ao papel do Estado e fomentar o interesse pela política. A mobilização de diferentes grupos sociais e a gestão da mudança na vida das pessoas requerem capacitação e formação adequadas. Além disso, o empreendedorismo não deve ser limitado apenas aos territórios mais rentáveis; é necessário desenvolver estratégias de financiamento mais ágeis e inclusivas.
 - Embora existam diversas narrativas de futuro, muitas delas não são amplamente reconhecidas e carecem de coerência. O setor público tem a responsabilidade de dar mais visibilidade a boas práticas. Promover debates e investir em comunicação de impacto são estratégias essenciais para despertar a inquietação social, especialmente em questões urgentes como a mudança climática.
 - O ritmo acelerado dos sistemas atuais e a erosão das infraestruturas sociais exigem uma reflexão profunda e a implementação de ações práticas e consequentes. Ao cultivar uma visão compartilhada e promover a colaboração, podemos transformar os desafios atuais em oportunidades para um futuro mais sustentável e equitativo.

2. Os desafios da inovação pública em contexto de incerteza e transição

A sessão teve como objetivo realizar um balanço da Inovação Pública (IP) em Portugal, apresentando exemplos de boas práticas e identificando metodologias e orientações de políticas públicas para promover a IP de forma efetiva.

- Num cenário em que a inovação e a participação ativa da sociedade são valorizadas, diversos elementos se destacam na construção de uma administração pública mais ágil e centrada nos cidadãos. A crescente importância das cidades ressalta o papel de iniciativas públicas como os laboratórios de inovação municipal que operacionalize a inovação e fortalece uma rede de inteligência coletiva unindo cidadãos, empresas e universidades. Essa colaboração visa apoiar a tomada de decisão e estimular a criatividade nas políticas públicas.
- O trabalho da função pública, frequentemente subestimado, necessita de revitalização, reconhecendo o papel central de suas equipes. Apesar das resistências institucionais, há um contexto favorável ao aprofundamento da auscultação e envolvimento dos cidadãos na construção de processos ágeis e



- serviços compartilhados. Essas iniciativas promovem um ambiente que incentiva a experimentação e a cocriação, essenciais para a inovação pública.
- As experiências de cidades como Coimbra, Braga e Lisboa, seguem estratégias nacionais para o desenvolvimento de territórios inteligentes e fortalecem a rede de laboratórios públicos. Esses laboratórios são focados em processos centrados nas pessoas e em abordagens de cocriação, inspirando-se em redes internacionais, como a de inovação pública da América Latina. Tais iniciativas demonstram como a colaboração entre diferentes atores pode gerar soluções mais eficazes e adaptadas às necessidades locais.
 - A "evangelização" para a inovação enfrenta desafios, sobretudo em momentos de crise ou instabilidade. A evolução dos projetos de inovação pública requer o alinhamento do poder político com uma visão estratégica bem fundamentado. É crucial oferecer espaço público para experimentação, permitindo mais autonomia e criatividade aos trabalhadores da função pública.
 - O apoio da comunidade é vital para estimular a proximidade, a participação ativa e o direito ao desafio e ao risco. É fundamental que os trabalhadores da função pública possam contribuir criativamente, de modo que a inovação pública não apenas influencie políticas, mas também tenha um impacto direto na qualidade de vida e na felicidade dos cidadãos.
 - O potencial de inovação não está concentrado numa organização, está espalhado em diferentes polos, nomeadamente nas universidades, empresas, organizações e comunidades de cidadãos. Este facto reitera a importância de uma abordagem colaborativa. A imaginação e a inovação pública devem ser incentivadas como pilares para a construção de uma sociedade que valorize a proximidade, a criatividade e a possibilidade de testar e experimentar novas soluções que atendam, de fato, às necessidades locais. Essa sinergia entre diferentes setores pode resultar num futuro mais inclusivo e sustentável para todos.

3. Os desafios da inovação social e cívica em contexto de incerteza e transição

Este painel promoveu um debate animado sobre a definição e os elementos-chave da inovação social e cívica em tempos de mudanças rápidas, abordando também os desafios práticos como financiamento, regulamentação e engajamento comunitário, além de explorar estratégias para superá-los. Os participantes puderam refletir sobre o papel das organizações da sociedade civil em liderar mudanças e desenvolver soluções inovadoras para problemas sociais, especialmente em períodos de crise, e compreenderam o impacto da digitalização na participação cívica, considerando como ela pode contribuir para soluções mais inclusivas e eficazes. Os tempos em que



vivemos, caracterizados por incerteza e transição, obrigam a mobilizar ferramentas de adaptabilidade, foco e resiliência. Neste contexto acelerado, as políticas públicas devem ser humanizadas. Esse ambiente exige soluções inovadoras e sustentáveis, onde a gestão de expectativas é essencial para garantir uma participação cívica mais ativa e colaborativa. Contudo, é necessário enfrentar o risco de afastamento dos cidadãos, que pode surgir do ressentimento, gerando uma crise de confiança nas instituições.

- Foi referido pelos participantes que a inovação social pode ser categorizada em três práticas principais: a «Inovação Assistencialista», que atende necessidades imediatas, mas enfrenta maior dificuldade em inovar; a «Inovação Organizacional», focada em mudanças disruptivas dentro das próprias organizações; e a «Inovação de Transformação», que busca criar respostas estruturais e diferenciadas para problemas complexos. Um dos intervenientes usou uma metáfora para classificar as organizações segundo o seu potencial de inovação: as «árvores» que são rígidas e profundamente enraizadas no território, como as IPSS e câmaras municipais, produzindo frutos consistentes, mas tendo menor flexibilidade; e as «abelhas» que representam organizações mais flexíveis e dinâmicas, como os empreendedores sociais, atuando de maneira rápida e polinizadora.
- Um dos oradores caracterizou as redes de inovação em três categorias principais: as «Catalisadoras», compostas por empresas e organizações que promovem a conexão entre atores sociais; «Espaços de Coesão», que são locais físicos ou virtuais que facilitam encontros e fortalecem vínculos; e os «Artefactos Culturais», formados por práticas e valores que definem a cultura organizacional e social.
- Foram identificados três tipos de incentivos para a inovação social de acordo com distintos objetivos: «incentivos públicos», voltados para a resolução de problemas que a sociedade civil sozinha não consegue enfrentar; «Incentivos de organizações sociais», que buscam resgatar identidades e paixões para dar sentido às iniciativas; e «incentivos privados», estruturados em torno de quatro dimensões principais – talento, negócio, reputação e custos de capital.
- A inovação cívica enfrenta o desafio de promover maior participação e fortalecer redes colaborativas. As comunidades são as que melhor identificam os problemas sociais e, para garantir soluções eficazes, a proximidade, o acompanhamento e a escuta ativa são imprescindíveis. A curadoria da participação, promovendo vozes diversas, é necessária para manter o interesse dos cidadãos e construir um valor coletivo.
- No entanto, essa participação deve ser permeável e consequente. A avaliação de impacto e a gestão das expectativas são cruciais, pois o afastamento dos



cidadãos pode criar ressentimento e enfraquecer a confiança. Os jovens, enquanto agentes de mudança, representam uma força importante nesse movimento, trazendo novas perspectivas e energia para enfrentar desafios sociais.

- Para promover a sustentabilidade das organizações de inovação social, é importante empoderá-las para que possam alcançar maior autonomia financeira e administrativa. A inovação deve ser encarada como um processo contínuo, com experimentações que permitem identificar soluções funcionais e adaptar as políticas públicas às demandas emergentes.
- No contexto português, há um ecossistema de inovação de impacto robusto, com 698 iniciativas de inovação social, mobilizando 166 municípios e apoiadas por 800 investidores e 400 entidades, impactando aproximadamente 1 milhão de pessoas. Ainda assim, há um grande desafio de ampliar e diversificar o financiamento para essas iniciativas, garantindo que soluções transversais e abrangentes sejam valorizadas e apoiadas.
- Além das iniciativas atuais, é necessário pensar na "inovação depois da inovação", buscando criar e cogovernar novos modelos que atendam às necessidades emergentes. O diálogo constante e a escuta ativa são fundamentais nesse processo. A valorização das falhas e o incentivo à experimentação, mesmo num país com uma baixa propensão ao risco, permitem uma cultura de aprendizagem e evolução contínuas.
- O cenário em que vivemos exige ações coordenadas entre governo, setor privado e sociedade civil para fortalecer um ecossistema de inovação sustentável. Promover práticas de proximidade, como a curadoria e o acompanhamento das iniciativas, e priorizar a participação cívica são passos essenciais para construir um futuro mais inclusivo e resiliente. Ao valorizar tanto as soluções existentes quanto as experimentações, criamos um ambiente onde a inovação social pode prosperar e gerar um impacto profundo e duradouro.

4. O presente e futuro da inovação pública e da inovação social

A sessão final discutiu as possíveis sinergias entre a inovação social e a inovação pública, com foco especial no potencial de ampliar o impacto e o alcance dessas iniciativas.

- O sistema educativo tem vindo a evoluir gradualmente de práticas de dependência e independência responsável para um nível de promoção da interdependência, onde a colaboração é central. Esta evolução decorre da consciência de que o sentido de unidade entre as pessoas é fundamental, pois



- as relações constroem indivíduos, e os indivíduos constroem relações. A inovação social relacional pretende fomentar essa conexão, estabelecendo dependências responsáveis e promovendo uma ética de cuidado que construa pontes numa realidade crescentemente fragmentada e polarizada.
- Para promover mudanças significativas, é essencial que as metodologias envolvam diretamente os destinatários, tanto no diagnóstico dos problemas quanto na difusão das inovações e das soluções. Os projetos sociais não se traduzem diretamente em negócios sociais, com raras exceções. Requerem por isso esforços de disseminação com impacto social abrangente. Projetos experimentais, como os laboratórios de inovação pública, são fundamentais para testar novas abordagens no setor público e privado. Mas não são suficientes. Exigem novas estruturas de governança e capacitação como o PLANAPP ou a LabX onde se busca por trazer novas formas de atuação para diferentes áreas da governança.
 - Há uma crescente inquietação com o envolvimento dos cidadãos e uma nova geração de práticas de participação. Os cidadãos, cada vez mais conscientes e críticos, são portadores de apelos por mais inclusão e podem ser agentes de mudança, colaborando para fortalecer as suas comunidades, especialmente em tempos de crise. Exemplos bem-sucedidos, por exemplo na estratégia nacional de combate à pobreza, foi conseguido um envolvimento dos próprios destinatários na definição dos modelos de avaliação dos resultados. O caminho passa cultivar uma cultura colaborativa que dê voz à comunidade, reformando o papel do Estado para além de um prestador de serviços, tornando-o um facilitador de relações.
 - A inovação pública, porém, enfrenta desafios como a resistência estrutural, o medo da incerteza e a rigidez e burocracias. Há barreiras como a escassez de recursos humanos e financeiros, a falta de competências nos servidores públicos e a penalização política e social do erro. Também persiste o "efeito silo", que dificulta a integração entre setores e limita a participação cidadã. Superar os "sete pecados mortais" da inovação pública é essencial para diluir as fronteiras entre Estado, setor público e cidadãos, pois é no cruzamento entre essas áreas que surgem as soluções inovadoras.
 - As crises, como a pandemia de COVID-19, têm tido o condão de revelar o melhor das comunidades, que mostram energia para não desistir e defender o bem comum. Com uma nova geração de cidadãos engajados, existe a oportunidade de cultivar um modelo de governança mais colaborativo e participativo. A solidão, as doenças crônicas e o desemprego representam a "pandemia do século 21", e evidenciam a necessidade novas respostas que passam por um capital relacional mais robusto e pelo mapeamento de



impacto que reflita as conexões e o suporte entre as pessoas. A criação de "encontros cruzados e inesperados" e a promoção de um Estado relacional, que construa relações e colabore com as comunidades, são essenciais para enfrentar os desafios e avançar rumo a tempos mais complexos, mas também mais resilientes.

(Texto da autoria de José Carlos Mota, Universidade de Aveiro, Consultor Científico do Seminário e resumido com o apoio de ferramentas de Inteligência Artificial)