

Aprender para errar: o modelo Experience Lab

Ricardo Cunha Dias

Resumo: O artigo propõe que é necessário inverter a lógica tradicional de “errar para aprender”, defendendo que a administração pública deve antes “aprender para errar” — de forma intencional, segura e produtiva. Critica a rigidez dos modelos formativos e a aversão institucional ao erro, os quais limitam a inovação e sustentam uma lógica normativa e corretiva desfasada com a realidade do setor público. Apresenta, por fim, o modelo ‘Experience Lab’ em desenvolvimento pelo INA, que procura integrar capacitação prática, experimentação em ambiente protegido e governança colaborativa, para criar uma nova abordagem de aprendizagem institucional onde errar não é entendido como falhar, mas condição para transformar.

O título deste artigo pode parecer estranho ao leitor, já que normalmente a expressão é apresentada ao contrário. No entanto, inverter esta lógica pode ser exatamente o “Ovo de Colombo” que a administração pública tem procurado. Entendamos porquê.

É razoável dizer-se que a administração pública procurou já mil e uma maneiras de se reinventar. Não há melhor evidência disso do que a diversidade de modelos de governação que, na sua história recente, proclamaram para si o epíteto de “novo”.

Mas seja a ‘Nova Administração Pública’ (Frederickson, 1980), a ‘Nova Gestão Pública’ (Hood, 1991), o ‘Novo Serviço Público’ (Denhardt & Denhardt, 2000), ou a mais atual ‘Nova Governança Pública’ (Osborne, 2006), a verdade é que todos estes modelos partilham de algo em comum: configuram abstrações teóricas a falhas anteriores — aprendizagens que resultaram do erro sem que tenha havido, antes, espaço real para a tentativa.

Claro que não deixam, por isso, de se tratar de aprendizagens importantes. Contudo, esse modelo tem revelado pelo menos dois problemas com os quais qualquer académico ou profissional da área deverá ser capaz de se identificar.

O primeiro é existência de um desfasamento entre teoria e prática, o que não é exatamente o mesmo que dizer entre conhecimento e prática (e já explico). As razões para tal são variadas, e não temos espaço aqui para as desenvolver a todas, pelo que deixo apenas algumas.

Começo com o modo como o conhecimento é tradicionalmente produzido e validado. A este nível, tendemos a privilegiar o conhecimento que é concebido em ambiente académico, mesmo quando este é gerado em contextos distantes da realidade administrativa concreta, seguindo tempos próprios, métodos formais e lógicas de validação científica que, embora legítimas, raramente acompanham a urgência e a complexidade das decisões quotidianas exigidas ao setor público.

Por outro lado, é de referir a forma como a formação é geralmente pensada e organizada, isto é, segundo uma estrutura rígida, muitas vezes desconectada do contexto e com pouca margem para experimentação real. Em ambos os casos, o que se

verifica é que os erros acontecem, sim — porém, muitas vezes já depois de uma decisão estar tomada e/ou uma política implementada. Em outras palavras, erra-se, mas erra-se tardiamente, quando corrigir tem mais custos, institucional e socialmente falando.

Isto leva-nos ao segundo problema, que é o lugar reservado ao erro na cultura organizacional da administração pública. Ainda que, em teoria, se valorize a aprendizagem organizacional, na prática continua a imperar uma lógica de controlo, norma e aversão ao risco. Erros são vistos como falhas a evitar, e não como etapas inevitáveis de um processo de descoberta. Isso impede a experimentação, bloqueia a inovação e cria um ciclo onde se aprende pouco precisamente porque se tenta não errar.

O resultado tem sido uma administração pública moldada por modelos normativos e predominantemente corretivos, construídos *a posteriori* como reação aos erros e limitações dos paradigmas que os antecederam (daí teoria e conhecimento não serem necessariamente o mesmo).

Ora, chegados agora ao cerne da questão, o que se defende neste texto é que, mais do que aprender com o erro, seria desejável criar condições para aprender a errar, ou seja, para errar de forma intencional, segura, precoce e produtiva. Aqui entra o “Ovo de Colombo”: e se o erro não fosse o fim do processo, mas o seu motor? E se experimentar — com método, com contexto e com margem para ajustar — fosse a nova gramática da aprendizagem na administração pública?

É neste ponto que a inversão da lógica habitual ganha sentido. Aprender para errar não é um convite à irresponsabilidade, mas à maturidade institucional. É reconhecer que ambientes complexos, voláteis e interdependentes como os que vivemos não se resolvem com certezas importadas ou receitas universais. Exigem respostas construídas localmente, a partir da experiência, da tentativa e — inevitavelmente — do erro. Laboratórios de inovação, abordagens iterativas e modelos de capacitação orientados para a prática são exemplos de como esta inversão pode tomar forma.

Foquemos aqui um modelo formativo em específico, atualmente em desenvolvimento pelo Instituto Nacional de Administração (INA): o modelo “Experience Lab”. Inspirado nos *living labs*, nos *policy labs* e nos laboratórios de inovação pública que, desde o início dos anos 2000, começaram a ganhar expressão em administrações públicas de diferentes geografias, este modelo parte desta herança, mas adapta-a a um propósito mais específico: capacitar os profissionais da administração pública através da experimentação guiada e do confronto direto com os desafios reais das suas organizações.

Para tal, este modelo distingue-se dos demais por integrar três dimensões fundamentais, que funcionam de forma articulada e complementar, a saber:

A (1) capacitação orientada para o desafio (*challenge based learning*) constitui o ponto de partida, com planos formativos desenhados pelo INA à medida de uma temática

específica, a qual pode variar em cada edição do laboratório consoante os problemas públicos em foco. Esta formação vai além da mera transmissão de conteúdos e metodologias, privilegiando a aplicação prática (formação-ação), a interdisciplinaridade e a ligação direta aos intervenientes e ao contexto da intervenção.

Simultaneamente, o laboratório funciona como (2) um espaço seguro de experimentação, onde os participantes podem explorar soluções de forma livre e iterativa, sem os constrangimentos típicos dos processos formais. O erro, neste ambiente protegido, é encarado como parte integrante do processo de aprendizagem e inovação. Errar, neste contexto, é experimentar o futuro antes que ele se imponha.

A este dispositivo junta-se (3) uma lógica de governança colaborativa, que mobiliza um ecossistema composto por entidades públicas, parceiros tecnológicos, instituições científicas ou outras com *know-how* na matéria, convidando-os a testar e a errar em conjunto. O INA assegura a coordenação deste sistema articulado, no qual os diferentes atores contribuem com saberes e responsabilidades distintos — da identificação dos desafios à construção e validação das soluções, passando pela sua posterior implementação em contexto real.

É nesta convergência entre formação, experimentação e cocriação que o ‘Experience Lab’ como modelo formativo encontra a sua identidade e capacidade transformadora.

Bibliografia

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>

Frederickson, H. G. (1980). *New Public Administration*. University of Alabama Press.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>