

INFORME DE RELATORÍA

Área temática: Gobierno abierto desde la perspectiva de la transparencia, la tecnología, la participación ciudadana, la colaboración y las redes sociales en la gestión pública

Coordinador: Bruno Monteiro. Coordenador do Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX). Portugal

Neste relatório final, vamos reportar, ainda que de maneira sumária, os contributos trazidos pelos painéis integrados nesta Área Temática. O propósito essencial desta Área Temática consistia em explorar, de modo articulado, os desenvolvimentos registados nas esferas de ação da Administração Aberta, da Mudança Tecnológica e da Gestão Pública, tendo como plano de fundo a situação pandémica que ainda grassa pelo mundo. Para dar conta das atuais configurações e propensões da Administração Aberta, a chamada pública para esta Área Temática incentivava a *pensar por conexão* todas estas esferas de ação.

De seguida, vamos apresentar os principais eixos de orientação que atravessaram os painéis programados, apresentando um mapeamento dos tópicos que concentraram as atenções de participantes provenientes de uma ampla diversidade de contextos geográficos e institucionais.

Na terceira seção, destacaremos os sinais emitidos pelos participantes que permitem uma identificação dos temas emergentes e uma caracterização das perspetivas reservadas para as Administrações Públicas dos nossos países, a começar por uma etapa pós-pandémica que exige ser atempadamente pensada e planeada. Por último, daremos uma nota que salienta o papel transformador e proactivo que a cidadania pode ter na exploração das alternativas positivas contidas pelo universo de possíveis das nossas democracias.

Por outras palavras, ao salientar este potencial da lógica participativa, terminamos com uma nota anti-fatalista sobre os futuros dos países enquanto democracias e, em particular, erguendo um horizonte de trabalho colaborativo em torno a este tema para as próximas iniciativas do CLAD.

1. PENSAR POR CONEXÕES: ADMINISTRAÇÃO ABERTA, MUDANÇA TECNOLÓGICA & GESTÃO PÚBLICA EM CONTEXTO DE CRISE

A Área Temática «**Gobierno abierto desde la perspectiva de la transparencia, la tecnología, la participación ciudadana, la colaboración y las redes sociales en la gestión pública**» tinha como propósito pensar de maneira relacional uma constelação de esferas de ação, por vezes tomadas em isolamento. Uma exigência metodológica ainda mais necessária por motivo de circunstâncias históricas particulares que tornaram sobremaneira salientes as interações existentes entre as políticas democráticas, as mudanças tecnológicas e a gestão pública patentes nos processos de ideação, desenvolvimento, aplicação e avaliação das respostas do setor público para os desafios criados pela pandemia. Entre outras, assimilaram-se os contributos que resultam das críticas às ambiguidades causadas pela desvinculação interpretativa entre as políticas e as tecnologias na Administração Aberta (Yu & Robinson, 2012), bem como das propostas analíticas que reconhecem a mediação desempenhada pelas organizações públicas e pela arquitetura institucional das Administrações Públicas na promoção da democracia (Ingrams, 2020).

A expressão «Administração Aberta» precisa de afastar estas ambiguidades e imprecisões para ser mais do que uma «mitologia» da política (Cassirer, 1974). Portanto, nesta Área Temática pretendia-se religar a apreciação das transformações de âmbito tecnológico com a observação dos progressos registados nas políticas democráticas e, em particular, nas iniciativas de abertura do Estado, sempre vinculando ambas as mudanças aos modelos de gestão pública e aos modos de regulação existentes nas sociedades em causa.

- **Políticas democráticas & Administração Aberta:** as discussões sobre as políticas democráticas remetem para uma consideração da ordem do poder, o que permite situar o debate da Administração Aberta a partir de uma visão da democracia como sistema político e como modelo de governação (Estlund, 2007; Klinke, 2016). De maneira sintomática, registamos uma concetualização do paradigma da Administração Aberta que aponta para as transformações das estruturas de distribuição de poder, os mecanismos de exercício do poder político e instrumentos de política pública, e a re-definição do papel da cidadania. Os princípios da Administração Aberta – a transparência na atividade pública, a promoção da participação cívica, a integridade do serviço público, e o alargamento da abertura, colaboração e prestação de contas – surgem, assim, menos como convenções do que como vetores e sintomas das mobilizações em curso nos sistemas democráticos contemporâneos.
- **Mudança tecnológica:** em vez de tentativas para encontrar uma natureza congénita ou, em contrário, para defender uma suposta neutralidade imaculada nas tecnologias, seria mais proveitoso pensar nas mudanças tecnológicas a partir da sua conexão com formas de governo e com modelos de gestão, já que os objetivos, o desenho, e as aplicações adotados em cada momento para uma determinada tecnologia, sobretudo quando usada dentro do âmbito do serviço público, são contingentes de acordo com essas conexões. Por seu lado, as soluções tecnológicas permitem ou inibem atividades, disponibilizam ou restringem opções acessíveis ou imagináveis nas esferas da política e da gestão. Para controlar o determinismo tecnológico, ou impedir uma variedade de «tecnocentrismo», é preciso interpretar as mudanças tecnológicas em paralelo com as transformações aqui apresentadas noutras esferas de ação.
- **Modos de regulação & Gestão pública:** para esta esfera de ação, quisemos abranger dimensões que estão além do patamar analítico que compreende os mecanismos institucionais de regulação, os sistemas de distribuição pública e privada, as convenções éticas e legais vigentes, ou os registos discursivos de (des)legitimação da ação pública (Boyer, 2002; Fligstein, 2006). Nesta esfera de ação, também tivemos a preocupação de observar microscopicamente a gestão pública: seja em termos do papel desempenhado pelo Estado como provedor de serviços e bens, seja como instância de arbitragem e fiscalização, seja como ativador do ecossistema de inovação, seja ainda como complexo organizacional de procedimentos administrativos, o papel de mediação da gestão pública constituiu um tema crítico para a discussão nesta Área Temática.

Em termos metodológicos, a chamada pública para esta Área Temática patrocinava uma caracterização do aspeto assumido atualmente pelas experiências de Administração Aberta no contexto dos países ibero-americanos a partir de uma leitura cruzada das imbricações entre as esferas de ação acima indicadas (vd. Kocka, 1998). Nos painéis programados, contámos com participantes provenientes de 7 países ibero-americanos, ligados principalmente ao universo académico ou às administrações públicas. Sem oferecer um retrato exaustivo, os contributos trazidos para esta Área Temática servem como trabalho preliminar para caracterizar as lógicas específicas do espaço ibero-americano sem ter necessariamente que pedir emprestados os paradigmas surgidos noutras latitudes geopolíticas. Deste modo, explora-se a vantagem de ter mais do que uma apresentação panorâmica de exemplos, como sucede quando se pretende pintar um grande fresco histórico ou então realizar apenas comparações caso a caso (Kocka, 2009): no plano de conexões essas esferas de ação, salientam-se as possibilidades combinatórias que existem entre políticas democráticas, mudanças tecnológicas e modos de gestão pública para a criação de formas de Administração Aberta no universo ibero-americano.

Obviamente, o contexto da pandemia condicionou o sentido das propostas apresentadas, que assimilaram na sua retaguarda cognitiva e concetual os impactos da pandemia e os processos por ela desencadeados nos diversos países ibero-americanos aqui representados.

Por consistir num processo multidimensional em permanente evolução, dependente das transformações que ocorrem ininterruptamente dentro de cada uma dessas esferas de ação tanto como das alterações nos equilíbrios ou tensões entre elas, estas interconexões são especialmente sensíveis às intensas e aceleradas mudanças que ocorreram com a pandemia, que desencadearam inusitadas sequências de causas sociais, económicas e políticas ao mesmo tempo que desregulavam os mecanismos de compensação e normalização estabelecidos (vd. Dobry, 2009).

Sendo verdade que a crise constitui um terreno de estudo privilegiado, pelos testes de esforço que colocaram aos sistemas políticos, às estruturas tecnológicas e aos quadros de regulação institucional, é importante que se vincule esta atenção à relativa excecionalidade da crise com os processos de longo alcance, usualmente lentos e invisíveis, que vêm de um passado por vezes longínquo e que certamente terão consequência diferidas no futuro.

2. EIXOS DE ORIENTAÇÃO

A atitude de crítica surge associada ao sentimento de crise dos modos de organização social e político, estando ambas as experiências associadas à génese da modernidade (Koselleck, 1988). Pelo impacto multiplicado e pelo ineditismo da escala desta pandemia, pode colocar-se a hipótese de lidarmos com uma revisão da experiência (pós-)moderna? A questão permanece em aberto. Não espanta, em todo o caso, que os painéis tenham trazido análise críticas sobre o atual estado da Administração Aberta vista pelo prisma das mutações das democracias, das mudanças tecnológicas e da organização do serviço público. Sem termos que pretender a existência de consensos entre os participantes, podemos, todavia, identificar eixos de orientação que cruzaram o conjunto de apresentações agrupadas nestes painéis.

- **A crise como revelador:** não só por ter colocado no limite a capacidade de resposta das instituições públicas, a crise tornou evidentes tendências latentes nas estruturas sociais e políticas, trazendo como riscos o agravamento de desigualdades pré-existentes ou a criação de novas exclusões ou marginalizações (por exemplo, diante do acesso e uso de tecnologias). Por outro lado, pese embora todas as dificuldades, a crise mostrou a relevância dos modelos públicos de resposta às necessidades da população e das empresas, demonstrando a centralidade potencial do setor público como dispositivo de regulação de crises sociais e como promotor de missões englobantes.
- **Princípios de legitimação da democracia:** a crise veio tornar ainda mais saliente problemas de legitimidade acumulados nas sociedades democráticas, especialmente quando esses questionamentos puderam surgir associados às potencialidades das tecnologias de comunicação de massa. Entre outros aspetos, a resiliência das democracias é posto à prova quando se mina o relacionamento de confiança diante das instituições públicas e dos representantes políticos; se contribui para a massificação e a consolidação de discursos desinformativos ou com pendor anti-democrático; ou se promovem mobilizações que disputam a centralidade das instituições representativas da democracia ou as contornam pura e simplesmente (como sucede com as alterações na esfera pública pelo questionamento do estatuto da «verdade» da imprensa).
- **A força das expectativas:** as percepções e as representações a respeito da crise (sobre as suas causas ou gravidade, por exemplo), porquanto condicionam as definições das opções de ação que são imagináveis e exequíveis a um dado momento; pesam sobre os comportamentos individuais e coletivos, inclusive entre especialistas tecnológicos; e influem nas estratégias de resposta avançadas pelas organizações públicas. A este respeito, têm especial importância os medos – mais ou menos realistas – sobre as consequências, supostas ou não, trazidas pelas tecnologias em termos de privacidade e controlo ou as ideias-feitas sobre a capacidade de operacionalização das Administrações Públicas.

- **A crise como indutor de experimentação:** seja pela insuficiência ou insatisfação das respostas existentes, seja pela exigência de responder a necessidades inéditas, a crise promoveu mudanças nos estilos de mobilização e participação da cidadania, inéditas parcerias entre parceiros públicos e privados em matéria de ciência e de tecnologia (a começar pela partilha de dados), novos modelos de prestação de serviços públicos (desde logo, pelo forte impulso para a digitalização), abordagens metodológicas e soluções inovadoras para responder às dificuldades das populações e empresas em matéria de serviços públicos, entre muitos outros âmbitos da Administração Aberta.
- **Questões de escala:** as experiências de Administração Aberta assumem lógicas distintas consoante a escala a que se concretizam, pelo que se deve evitar a transposição de normas e propostas desligadas dos seus contextos de implantação. Dependendo destas iniciativas ocorrerem à escala do local, da região ou da nação, os sistemas de atores relevantes mudam, com eles mudando também os recursos e as regras que são mobilizáveis (Tilly, 2002). Olhar para o âmbito local revela realidades ignoradas a outro nível, que ali assumem um aspeto distinto ou simplesmente brotam de maneira inesperada, metamorfoseando as mudanças globais.
- **Pensamento sistémico sobre a tecnologia:** em vez de ver o Estado por compartimentos, ou então separar as alterações políticas e institucionais do Estado das transformações tecnológicas ou sociais mais vastas, é preciso pensar a tecnologia a partir de uma perspetiva sistémica, que capture a natureza multidimensional e multissetorial das suas causas e consequências. Neste espírito, a própria «modernização» é mais do que sofisticação tecnológica ou aplicação de novas soluções organizacionais, estando acoplada ao estado da política democrática ou, entre outros, com os equilíbrios sociais e económicos de um território ou comunidade.
- **Uma distorção dos quadros temporais.** Pela pressão das urgências e pela magnitude dos desafios, a crise contribuiu para que as atenções das administrações públicas convergissem para respostas instantâneas e para o imediato. Sendo inteiramente compreensível neste contexto pandémico, esta circunstância pode elevar o risco de «efeito de túnel» nas estratégias de política pública, sem consideração pelas ramificações das consequências em domínios sociais, económicos ou políticos ou pela sua sustentabilidade no tempo longo.
- **Visão holística do ciclo de vida das políticas públicas:** é importante que a Administração Aberta e, por seu lado, a Gestão Pública tenham em conta todas as etapas do ciclo de vida das políticas ou dos serviços, incluindo a sua monitorização e avaliação. Deste modo, impede-se a desvinculação entre uma legislação e a sua expressão prática, garante-se o alinhamento constante entre os objetivos pretendidos pelos programas e a satisfação obtida pelos destinatários de uma política ou serviço (a começar pelos próprios cidadãos), ou minimizam-se os perigos nascidos da frustração das expectativas prévias a uma mudança política ou organizacional. Diante da multiplicação de mudanças trazida pela crise, é ainda maior a importância da monitorização e avaliação, já que se coloca, a breve trecho, o desafio de assegurar a melhoria progressiva das soluções que se revelarem vantajosas ou, então, de descartar as soluções que se mostrarem ineficazes ou perderem a sua utilidade.
- **Flexibilidade das modalidades de participação cívica:** não só não existe um modelo rígido de participação cívica, pois registam-se sucessivas mudanças ao longo do tempo (em que se incluem regressões ou contradições), como a participação cidadã pode assumir, a um dado momento, plurais modalidades de concretização, que percorrem uma gama de variedades que vão desde a receção passiva de informação unidirecional transmitida pelo Estado até ao envolvimento ativo pela cocriação ao longo de todas as etapas do processo de decisão pública, passando pelo uso dos momentos formais de participação deliberativa ou pela realização de mobilizações informais de exercício da cidadania. Para além disso, a participação nem

sempre assume um sentido «progressista», podendo revelar a adoção de princípios anti-democráticos. Esta flexibilidade das modalidades de participação cívica deve ser reconhecida pelo interesse analítico que tem para os estudos dos sistemas políticos, podendo, além do mais, proporcionar um campo de oportunidades mais amplo de caminhos para a expansão da cidadania ativa ou da Administração Aberta.

- **Tecnologia como potenciador:** embora exista o perigo de se impor e aprofundar uma divisão entre especialistas e «leigos» em termos do desenho, do acesso e da gestão das tecnologias, a mudança tecnológica pode ser usada para aumentar a eficiência e a eficácia das políticas públicas, por exemplo em termos de otimização em tempo real da afetação de recursos e de obtenção de impactos positivos a uma larga escala. Para evitar que a tecnologia se desacople dos propósitos da gestão pública e que, além disso, se mantenha transparente para largos segmentos de utilizadores, deve aproveitar-se a inteligência coletiva das organizações públicas, que pode, aliás, ser transformada pela assimilação das potencialidades tecnológicas (por exemplo, a lógica colaborativa que surge catalisada pelas tecnologias sociais em rede).

- **Momento para repensar a organização do setor público e as competências do emprego público:** pela combinação entre a Mudança Tecnológica e a Administração Aberta surge a exigência de atualizar, alargar ou renovar as competências dos trabalhadores públicos, integrando competências técnicas que estejam a par dos novos instrumentos tecnológicos, mas também novas competências emergentes que apoiem um Estado proactivo, responsável e sustentável. As próprias organizações públicas podem buscar novos mecanismos para garantirem a sua abertura à cidadania e ao ecossistema de inovação, adotando práticas de gestão que vão além da prestação de contas; garantindo o envolvimento ativo de cidadãos e de atores «externos» na definição das estratégias e na cocriação de soluções; e permitindo formas de envolvimento dos seus trabalhadores que vão ao encontro de uma ideia de liderança «distribuída».

- **Papel dos laboratórios e de outros modelos inovadores de ação para a administração pública.** Por entre as numerosas iniciativas aludidas, destacam-se duas configurações inovadoras de ação da Administração Pública, a saber: os espaços seguros e os espaços liminares. Entre outros, os *espaços seguros* abrangem tanto os laboratórios de inovação, tomados como mecanismos de prospeção de soluções inéditas ou disruptivas ou como «antecâmaras» que consolidam uma solução antes da sua implementação (e.g. *testbeds*), como as *sandboxes* regulatórias, que abrem a possibilidade de encontrar um modelo alternativo de regulação sem comprometer as garantias de rigor e o direito à transparência exigidos a um Estado democrático. Por *espaços liminares* caracterizamos essas oportunidades, mais ou menos institucionalizadas, em que as sinergias entre a sociedade civil, a comunidade de empreendedores e o Estado são maximizadas pelo encontro repetido entre as organizações respetivas e em que os atritos podem ser aproveitados para dar uma natureza mais dinâmica a esta cooperação, como deve suceder nos fóruns de Administração Aberta (entre outros, *ideathons*, «conversatórios», etc.) ou nas iniciativas para empreendedores baseadas em desafios públicos (*hackathons*, *design sprints*, variedades de GovTech, etc.)

3. PROPOSTAS & PERSPETIVAS

Num contexto de urgência, surgem soluções que são provisórias ou que se revelarão relativamente ineficazes com o tempo. No entanto, surgem também mudanças que eram inimagináveis pouco tempo antes ou desenvolvem-se propostas de solução alternativa, inéditas até à data. Estas novas soluções permitem substanciar uma crítica ao existente, mas sobretudo vão alimentar novos horizontes de expectativas.

Será sobre estas perspetivas que podemos desenvolver pistas para o futuro da Administração Pública, começando desde já pelo desafio colocado pela estabilização das soluções que provaram ser positivas e duradouras durante a presente crise.

- **Renovada centralidade do Estado:** a reação dos Estados à pandemia mostrou, por entre as numerosas contrariedades encontradas, a centralidade que conservam na provisão de bens e serviços às populações, atuando para orquestrar estratégias de larga envergadura a desafios sociais, ainda que diante de interesses particulares e contraditórios, e demonstrando a sua relevância para dar respostas rápidas no sentido de prevenir consequências ainda mais negativas para a sociedade, pese as teses mais céticas sobre o valor das provisão dos serviços públicos que estão em circulação. Por outro lado, o Estado pode atuar como ativador de mudanças de larga escala entre o ecossistema de inovação, seja pela apresentação de solicitações ao sistema científico ou à comunidade de empreendedores, seja pela definição de prioridades de apoio para linhas de trabalho específicas, seja ainda pelo favorecimento do encontro entre parceiros da «quádrupla hélice» em torno da ideação de soluções conjuntas para problemas públicos.
- **Administração Aberta como vetor para uma teoria da mudança:** além de justificar a apresentação de medidas avulsas, a Administração Aberta pode ser um autêntico vetor de uma teoria da mudança para os serviços públicos e as políticas públicas. O paradigma de democracia participativa pode disponibilizar coordenadas para repensar as finalidades e os meios que podem ser adotadas pelos Estados, desde logo a respeito das mudanças tecnológicas.
- **Tecnologia ao serviço da colaboração.** Os esquemas organizacionais da Administração Pública devem tirar partido das tecnologias, em especial no que elas permitem em matéria de conhecimento, monitorização e intervenção em tempo real, de processamento de dados massivos para a obtenção de informação usável, de colaboração e comunicação entre organizações públicas ou trabalhadores públicos através de plataformas de participação distribuída e aberta, ou de desenvolvimento de estilos de gestão mais ágeis e mais proativos para os serviços públicos. O primado das lógicas colaborativas de gestão pública pode ser resguardado pela utilização de tecnologias que tornem a colaboração mais do que um desiderato ideológico: a organização do Estado passa a poder orientar-se no sentido de se tornar transversal e trans-departamental; integrada e, idealmente, proativa (desonerando de exigências a cidadãos, empresas e outros atores e satisfazendo de maneira «automatizada» os seus direitos); virada para fora, ou seja, centrada nos desafios dos cidadãos e empresas e nas respostas para a sociedade, entre outros aspetos. Dentro do próprio Estado, as organizações públicas elas próprias podem tornar-se mais participativas para os seus trabalhadores, equacionando um modelo de organização do trabalho menos hierarquizado e mais colaborativo, que pode beneficiar grandemente das oportunidades disponibilizadas pelas atuais tecnologias. Na verdade, a passagem para o digital não é só uma questão de tecnologia, porquanto suporta ou exige alterações dos modos de gestão das organizações públicas, tanto como levanta questões de legitimidade da ação pública que são políticas e sociais por natureza.
- **Missões orientadas ao valor público:** mais do que uma gestão preocupada apenas em auto-validar os seus procedimentos formais através do cumprimento burocrático, existe a oportunidade de promover uma gestão pública orientada à criação de valor público. Neste sentido, diante dos «grandes desafios» que confrontam a sociedade – e que não se esgotam na atual crise, mas compreendem tendências que estavam ativas muito antes, como a crise climática, o «envelhecimento» das sociedades ou o crescimento sustentável – existe a necessidade de equacionar uma inovação centrada em missões, definindo-se uma direção para a inovação (e não só um ritmo) que aponte para o «valor público», isto é, «valor que é criado coletivamente para um propósito público – o que requiere o envolvimento dos cidadãos a definir o propósito, estimulando aptidões e capacidades, a avaliar o valor criado, e a assegurar que o valor societal é distribuído equitativamente» (Mazzucato & Dibb, 2019).
- **Formas alternativas de governança:** existem oportunidades para pensar em modalidades alternativas de governança, em especial tirando partido das aprendizagens nascidas nas colaborações com atores do ecossistema de inovação (desde logo, a interação entre o sistema científico e tecnológico e as administrações

públicas, que derrubou muitas barreiras burocráticas e operacionais) e, a outro patamar, nas experiências realizadas pelos movimentos reticulares de base local (*grassroots*) e pelos vínculos comunitários de proximidade. Permitindo que este conhecimento possa deslizar «de baixo para cima» pode apoiar-se a gestação de novos relacionamentos de interdependência entre «uma ampla gama de sistemas sociais especializados (como a economia, o sistema legal, o sistema político e o sistema de saúde) e no mundo da vida (ou, em sentido lato, sociedade civil)» (Jessop, 2002). Por outro lado, a generalização de instrumentos e de canais de sentido participativo, bidirecionais e colaborativos, que contaram com as virtualidades providenciadas pelas tecnologias, abrem inéditas margens de progressão para a integração interdepartamental dentro do Estado – originando um Estado «sem costuras» e, portanto, sem silos administrativos e tecnológicos – e para a concretização da Administração Aberta em iniciativas legislativas, políticas e organizacionais (proteção da privacidade, dados abertos, etc.).

- **A cocriação como oportunidade de renovação do contrato democrático:** A multiplicação e a consolidação de iniciativas de cocriação pode constituir um mecanismo para renovar os laços entre cidadania e Estado, aparecendo como alternativa ou, pelo menos, complemento às formas de representação política mais restritivas, ao especialismo tecnocrático ou às normas burocráticas. Em particular, a cocriação permite prevenir ou minimizar as clivagens de natureza social, política ou tecnológica, seja porque questiona os pressupostos em que assentam essas desigualdades (derivadas da exclusão de recursos, direitos ou competências), seja inclusive pela integração no próprio desenho das políticas, tecnologias ou serviços das perspectivas dos seus utilizadores, que veem assim, do mesmo passo, o seu estatuto ser promovido de «receptores» a «criadores», ou «participantes» pelo menos. Neste ano de 2020, em que se celebra o centenário da morte de Max Weber, vale a pena pensar como a cocriação pode ser uma via de superação para a descoincidência, que aquele autor salientava no seu *Wahlrecht und Demokratie in Deutschland*, que existe entre «"democratização" política» e «democratização social» (Weber, 1988: 245).

- **Pensar globalmente, agir localmente:** as sequências de consequências e as redes de interdependências que se mostraram a respeito da crise tornaram saliente a necessidade de adotar um pensamento sistémico, sem que, contudo, tenhamos de separar esse modo de visão de uma capacidade de intervenção situada, que responda a necessidades contextuais. A Administração Aberta pode ser vista aqui não só como um «corpo de doutrina», mas antes como uma «tecnologia móvel» (Ong, 2007) que pode ser vista como programa operativo com capacidade de metamorfose adaptativa às exigências dos seus espaços de implantação, ainda que preservando a sua matriz genética de abertura estatal nessas transposições.

- **A inovação experimental e a decisão política baseada em dados empíricos:** a tomada de decisões públicas, pela sua dependência das realidades concretas e pela sua vocação de serviço dedicado ao bem comum, beneficia com a sua sustentação em dados empíricos sólidos, atualizados e confirmados – e o seu afastamento de palpites, preconcepções ou polémicas que sejam desinformadas e desinformadoras. Neste sentido, a experimentação surge como expediente metodológico especialmente adequado para apoiar a tomada de decisões em matéria de política pública ou de desenho de serviços públicos, dada a sua capacidade de informar decisões a partir de usos reais por cidadãos e de minimizar os riscos de implementação através de testes prévios e iterativos.

- **Economia política da inovação pública:** para dar conta da economia política da inovação não basta a consideração da mudança tecnológica ou a interpretação das políticas de promoção adotada pelo Estado neste âmbito, sendo ainda necessário considerar os modelos de gestão das organizações públicas e, a um nível ainda mais amplo, as lógicas de distribuição do poder mantidas com os cidadãos. O sentido, o ritmo e os impactos da inovação são condicionados pela sua associação mais ou menos intensa a modelos de gestão colaborativos na Administração Pública ou, entre outros, a instituições abertas e participativas no campo da política democrática.

- **Uma gestão pública dirigida ao futuro, com serviços públicos sustentáveis e resilientes:** para lidar com uma realidade complexa e acelerada torna-se indispensável ter um Estado capaz de responder de maneira proativa às necessidades da sociedade e de assegurar a sustentabilidade das suas iniciativas no futuro, sem comprometer o bem-estar das próximas gerações nem desperdiçar inutilmente os escassos recursos disponíveis. Por isso, torna-se uma necessidade pensar numa gestão pública dirigida ao futuro. Em particular, a inovação antecipatória surge como paradigma para um Estado menos reativo, que se mostra, pelo contrário, disposto a acolher a incerteza e a apostar em respostas sustentáveis e responsáveis no longo termo (vd. [OPSI, 2020](#)).

4. NOTAS FINAIS: UMA HISTÓRIA EM ABERTO

«L'histoire, c'est-à-dire selon nous, le sens de la possibilité.»

Georges Canguilhem, *La connaissance de la vie*, p.47

A crise significou a aceleração de mudanças e a improvisação de soluções inovadoras dentro da Administração Pública, ainda que possa ter levado aos limites a capacidade de reação dos Estados ou iluminado um lastro de desigualdades pré-existentes. A crise, porém, não é o fim da história. Pelo contrário, esta Área Temática destacou precisamente a capacidade transformadora trazida pelas iniciativas de Administração Aberta para a transformação das organizações públicas e dos serviços públicos no sentido de se tornarem espaços mais participativos e mais colaborativos. Para surtirem plenamente resultado, estas iniciativas aproveitaram o potencial mobilizador da mudança tecnológica, que permitiu, entre outras, conciliar as vantagens técnicas de monitorização da atividade pública com a promessa de renovação do contrato social pela aproximação em tempo real que possibilitam aos cidadãos. Seja como for, a crise, até pela sua natureza inesperada, veio desmentir fatalidades a respeito do futuro do Estado democrático. Os painéis agrupados por esta Área Temática vieram, esperamo-lo, contribuir para definir com maior realismo os cenários pós-pandemia obtidos pela leitura cruzada entre Administração Pública, Mudança Tecnológica e Gestão Pública.

Para o plano mais restrito da vida orgânica do CLAD, a expectativa é que os problemas aqui detetados e as perspetivas aqui abertas garantam a sobrevivência e o aprofundamento desta discussão nos próximos congressos. Se é verdade que esta Área Temática não terminou com respostas definitivas para os desafios da Administração Aberta, que continuarão a ser reengendrados ou a derivar para novas variedades, ela serviu, porém, para salientar e consolidar questões que continuarão a marcar as próximas etapas de um debate de interesse para os países ibero-americanos. Por isso, este relatório não pretende apressar conclusões, nem estabelecer axiomas. Pretende, isso sim, ser como que uma carta de marear que, longe de inscrever vias pré-definidas, nos mostre o imenso oceano de possibilidades em aberto que podemos ainda explorar através do CLAD.