



“LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública”

Estudo de caso do projeto português FSE no âmbito do estudo ‘Avaliação do progresso do suporte do FSE à Administração Pública’ (PAPA)

COMISSÃO EUROPEIA

Direção Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão
Direção F – Investimento
Unidade F1: Política e Legislação do FSE e do FEAD

*Contacto: DG EMPL F1
E-mail: EMPL-F1-UNIT@ec.europa.eu*

*Comissão Europeia
B-1049 Bruxelas*

Executado por PPMI

PPMI Group
Gedimino av. 50
LT-01110 Vilnius, Lituânia
www.ppmi.lt

Contacto:
Dr Vitalis Nakrošis, perito temático (Gestor de Programa no PPMI)
vitalis@ppmi.lt

Estudo de caso escrito pelo especialista do país Paulo Teixeira

Contrato específico n.º VC/2018/0771 sob o Contrato-quadro múltiplo n.º VC/2017/0376 para a prestação de serviços relacionados com a implementação de orientações para uma melhor regulamentação

'LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública'

**Estudo de caso do projeto português FSE no
âmbito do estudo 'Avaliação do progresso do
suporte do FSE à Administração Pública' (PAPA)**

Europe Direct é um serviço que o ajuda a encontrar as respostas às suas questões sobre a União Europeia.

Chamada gratuita (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) A informação dada é gratuita, como são a maioria das chamadas (embora algumas operadoras, caixas telefónicas ou hotéis possam cobrar).

AVISO LEGAL

Este documento foi elaborado para a Comissão Europeia, no entanto, ele apenas reflete a perspetiva dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nele contidas.

Mais informações sobre a União Europeia disponíveis na Internet (<http://www.europa.eu>).

Luxemburgo: Departamento de Publicações da União Europeia, 2020

© União Europeia, 2020

Reprodução autorizada mediante indicação da fonte.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Contexto do projeto..... | 7 |
| Labx – Laboratório de Experimentação da Administração Pública | 8 |
| Introdução: contexto do projeto | 8 |
| Desenho e execução do projeto financiado pelo FSE | 11 |
| Projeto financiado pelo FSE "LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública"11 | |
| Conclusão: resultados, lições aprendidas e o papel do suporte financeiro do FSE para o projeto | |
| 20 | |
| Principais resultados | 20 |
| Lições aprendidas..... | 21 |
| Papel do suporte do FSE..... | 23 |
| Referências bibliográficas | 24 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Banda desenhada que caricatura o laboratório de ideias do Estado..... | 9 |
| Figura 2. Sete premissas da abordagem participativa..... | 10 |
| Figura 3. Fases da metodologia do LabX..... | 13 |
| Figura 4. Os princípios orientadores do LabX..... | 13 |
| Figura 5. Equipa do LabX..... | 15 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|----------------------------------|----|
| Tabela 1. Projetos do LabX | 17 |
|----------------------------------|----|

CONTEXTO DO PROJETO

LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública

| | |
|---|--|
| Programa Operacional | O projeto é apoiado no âmbito do eixo prioritário 5: 'Melhorar a capacidade institucional das autoridades públicas e dos seus <i>stakeholders</i> e a eficiência da administração pública' no âmbito da prioridade 11 do Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização |
| Organização beneficiária | Agência para a Modernização Administrativa (AMA) |
| Grupos alvo | Entidades da Administração Pública |
| Duração do Projeto | 01/09/2017 – 31/08/2020 |
| Orçamento | EUR 1,000,000.00 (Contribuição do FSE: EUR 569,500.00) |
| Coordenador do Projeto (endereço de email) | Bruno Monteiro, Coordenador do LabX (bruno.j.monteiro@ama.pt) |
| Parceiros | Entidades da Administração Pública e entidades públicas e privadas |
| Website do Projeto / Organização | http://www.ama.gov.pt http://labx.gov.pt |

Este estudo de caso foi produzido durante o projeto "Avaliação do progresso do suporte do FSE à Administração Pública – PAPA" que foi adjudicado pela Direção Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão da Comissão Europeia. Este projeto teve como objetivo apresentar casos específicos de iniciativas de reforma da Administração Pública, financiadas pelo FSE, bem como demonstrar o papel do suporte financeiro do FSE na Administração Pública para fins de responsabilização. Este relatório apresenta a história do projeto '**LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública**', o qual aborda o seu contexto e objetivo; as características da equipa que o está a implementar; os principais desafios e dificuldades com que se depararam durante a implementação; os principais desenvolvimentos durante o processo de implementação; os resultados e impactos alcançados; bem como as lições aprendidas e a contribuição do FSE.

LABX – LABORATÓRIO DE EXPERIMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Introdução: contexto do projeto

Experimentar! Inovar! Transformar! Foram estes os conceitos que, no ano de 2016, impulsionaram a criação do LabX. Maria Manuel Leitão Marques, na altura Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, lançou o desafio de se gerar em Portugal, um projeto experimental, com foco na inovação e com o objetivo de transformar a Administração Pública.

A Administração Pública, em geral, caracteriza-se por ser uma realidade vasta e complexa, que para além de se materializar através de um sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas é também ela própria a atividade por eles desenvolvida. Este contexto pode ser definido como extremamente burocrático e hierarquizado.

Desde 1978 que existe no Governo Português um Ministério centrado na Administração Pública, no início designava-se por Ministério da Reforma Administrativa e atualmente designa-se por Ministério da Presidência e Modernização Administrativa. De acordo com Sara Carrasqueiro, membro do Conselho Diretivo da Agência para a Modernização Administrativa (AMA)¹, "tem-se vindo a fazer um caminho nos últimos 20 anos no que respeita à modernização administrativa, nomeadamente através de projetos de simplificação e de modernização, no entanto existe a necessidade de um maior enfoque na inovação, na inovação cultural, na inovação de práticas e no centrar a Administração Pública nos seus utilizadores, cidadãos e empresas". Inovar na Administração Pública é um desafio – "existe a perceção que é difícil inovar dentro da Administração Pública, devido à falta de competências dos recursos humanos, a falta de financiamento, a existência de uma cultura demasiado regulatória, hierarquizada e em silos". Simultaneamente, existe uma rigidez ao nível da realização dos procedimentos, os quais se encontram enraizados nas entidades e serviços públicos, não existindo uma cultura de questionamento e reflexão sobre os mesmos. Outro dos aspetos que se destaca na Administração Pública, é que não existe margem para desperdiçar dinheiro mal gasto, o que por um lado é protetor do sistema, mas, por outro lado é uma ameaça ao erro, à inovação, à experimentação.

É neste contexto que surge o LabX. No dia 25 de outubro de 2016, o conceito do Estado ter um laboratório de ideias foi exposto numa banda desenhada de num jornal nacional. Esta mensagem caricatura o sentimento de dúvida, desconfiança e de medo que um laboratório causa nos cidadãos (a ideia tradicional da Administração Pública é que não é suposto experimentar).

¹ A Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA) é o instituto público que prossegue as atribuições do Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública nas áreas da modernização e simplificação administrativa e da administração eletrónica, sob superintendência e tutela da Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa, nos termos do Decreto-Lei n.º 43/2012, de 23 de fevereiro, com as alterações constantes dos Decretos-Leis n.os 126/2012, de 21 de junho e 20/2018, de 23 de março.

FIGURA 1. Banda desenhada que caricatura o laboratório de ideias do Estado²



Fonte: Apresentação do LabX, *Jornal Público*, «Bartoon»

Mas o LabX era (e é!) tudo menos um conceito irrefletido. Comportava um risco, mas um risco enquadrado e contextualizado, revestido de uma intencionalidade estratégica, decorrente diretamente do Gabinete do Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa, e que se assumiu como fazendo parte do Programa do XXI Governo Constitucional 2015–2019 (Capítulo 6 - Fortalecer, simplificar e digitalizar a Administração Pública³).

Foi então que surgiu a possibilidade de candidatura ao financiamento do FSE para a constituição da equipa e para a implementação do LabX⁴. O projeto foi desenhado para responder aos seguintes objetivos:

- 1) Criar uma rede de inovadores, especialistas nas áreas técnicas específicas e necessárias para a modernização dos serviços da Administração Pública;
- 2) Criar um espaço físico (o Laboratório) onde a equipa possa receber e realizar sessões de trabalho com os agentes envolvidos nos vários projetos e onde possam ser testadas e prototipadas as novas ideias e/ou soluções;
- 3) Fazer do Laboratório um espaço para testar e prototipar rapidamente e a baixo custo, estimulando desse modo uma cultura de criatividade e experimentação;
- 4) Desenhar novos serviços públicos, ou redesenhar serviços já existentes, perceber onde há bloqueios e promover a utilização de serviços eletrónicos atualmente complexos e de difícil utilização tendo por base as reais necessidades dos utilizadores (cidadãos e empresas) e a viabilidade tecnológica e económica dos projetos;
- 5) Envolver os cidadãos, as empresas e agentes de decisão (Governo) no processo de interpretação de necessidades / oportunidades reais para a conceção de novos serviços (cocriação);
- 6) Capacitar a Administração Pública com metodologias que potenciem a inovação através do *design*;

² Disponível em: <http://www.publico.pt/bartoon/25-10-2016>

³ Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/ficheiros-geral/programa-do-governo-pdf.aspx>

⁴ A calendarização do projeto foi prevista para o período entre 3 de Novembro de 2016 e 1 de Novembro de 2019. No entanto, a aprovação foi dada a 16 de Maio de 2017, o que obrigou a uma reprogramação da implementação do projeto, a começar a 1 de Setembro de 2017 e com data de término prevista para 31 de Agosto de 2020.

7) Potenciar o desenvolvimento de soluções transversais, focadas nos cidadãos e nas empresas, e não na organização da Administração Pública, potenciando desse modo a eliminação dos "silos organizacionais".

E para implementar os 14 projetos (os quais se encontram descritos na tabela 1).

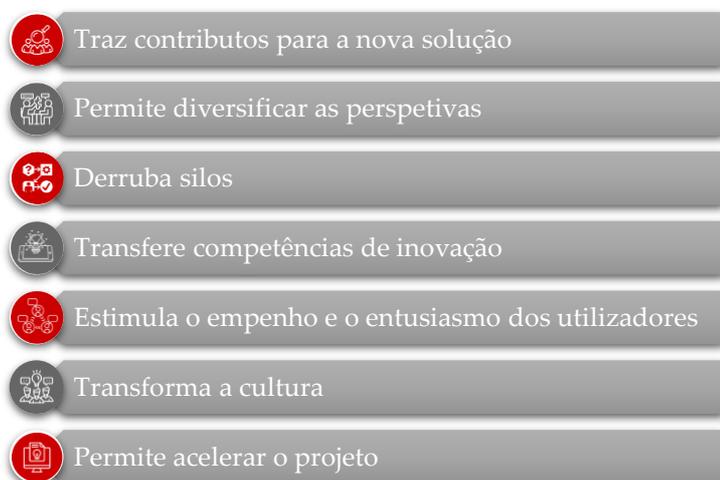
A equipa do LabX afirma que "existem para que a Administração Pública deixe de tentar adivinhar o que os cidadãos querem e providencie serviços públicos que respondam às suas necessidades e expectativas!". Para tal, é fundamental envolver e estimular a participação quer dos cidadãos, quer dos funcionários públicos. A sua experiência e conhecimento acumulado irá permitir re(desenhar) os serviços públicos de forma a que estes possam responder às exigências dos seus utilizadores de uma forma mais eficiente, eficaz e satisfatória.

A abordagem participativa é uma das que se encontra no ADN do LabX. O que é facilmente compreensível se atendermos à essência do Projeto – "investigar, conceber e experimentar soluções inovadoras para melhorar os serviços públicos, centrando-os nas necessidades e expectativas dos cidadãos e das empresas" (equipa do LabX).

Assim, para melhor conceber possíveis soluções, a filosofia do LabX é que a Administração Pública deve aprender sobre e com os cidadãos / empresas. A forma mais adequada para o fazer é atribuindo-lhes um papel de destaque no desenho das soluções para os seus próprios problemas / desafios. Esta abordagem confere aos atores e entidades da Administração Pública a noção de serem "competentes" na resolução dos problemas que lhes são colocados. O conceito subjacente ao LabX é o de acionar e reforçar um processo de participação durante o qual é possível observar, questionar, refletir, conceber, experimentar e, em última análise, mudar ou transformar. Marina San-Bento (Instituto dos Registos e do Notariado), Carlos Brito (Instituto do Emprego e Formação Profissional) e Idalina Ferreira (Autoridade Tributária e Aduaneira) descreveram este conceito muito bem, eles sentiram "que a dúvida se estava a começar a instalar... a questionarem-se o porquê de o estarem a fazer, a questionarem-se se estavam a dar aos cidadãos / empresas o que realmente eles precisam, ou o que nós pensamos que precisam. E não existe nada pior que a incerteza".

Este processo de participação / abordagem participativa encontra-se assente em 7 premissas, as quais são fundamentais para a prossecução dos objetivos definidos para o LabX (figura 2).

FIGURA 2. Sete premissas da abordagem participativa



Desenho e execução do projeto financiado pelo FSE

Projeto financiado pelo FSE "LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública"

No dia 1 de setembro de 2017, a equipa do LabX, composta por um Sociólogo, dois *Designers* de serviços, um *Designer* de conteúdos e um Especialista de serviços públicos, iniciou a sua atividade. Contudo, construir a equipa foi um dos primeiros desafios do Projeto.

Uma das etapas cruciais para a criação do LabX foi a contratação de recursos humanos necessários para poder constituir uma equipa. Segundo Sara Carrasqueiro, "os recursos humanos eram escassos, não existiam dentro da Administração Pública, houve necessidade de contratar uma boa parte desta equipa, sendo que a maioria não estava em Portugal". Dois dos cinco membros da equipa encontravam-se a trabalhar no Reino Unido. A fase de contratação foi a mais difícil de todo o processo por dois motivos: pela necessidade e exigência de se contratarem as pessoas certas para função e pela morosidade e burocratização do Sistema de Contratação Pública.

No início do Projeto, o primeiro grupo começou a trabalhar diretamente com o Gabinete do Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa, sobre desenvolvimento da estratégica para o Laboratório. No entanto, rapidamente se concluiu que era necessário acomodar a equipa em alguma organização estatal, que lhe permitisse sustentabilidade, segurança e continuidade. Desta forma o LabX foi inserido como entidade orgânica da AMA. Esta Agência permitiu ao LabX ter um maior enquadramento, visto ser o instituto público responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização administrativa em Portugal, bem como potenciou a criação de maiores sinergias, pois a sua ação é transversal ao nível da Administração Pública, o que facilitou o acesso a muitas entidades e permitiu a expansão do LabX.

Após ter completado dois anos de implementação, o LabX demonstrou resultados em todos os seus objetivos, tendo provado a sua viabilidade e potencial na Administração Pública Portuguesa através de resultados materializáveis, como a "Rede de Inovadores", o uso de prototipagem e de outras soluções experimentais, a disseminação e a capacitação de decisores e funcionários públicos, ou a promoção de abordagens centradas no cidadão, nos seus projetos e iniciativas. Dos 12 projetos definidos em candidatura, o LabX já completou onze e encontra-se a realizar outros três projetos (ver tabela 1).

O projeto encontra-se enquadrado numa das Prioridades de Investimento associadas à melhoria da Administração Pública, definida como "investimento nas capacidades institucionais e na eficiência das administrações e dos serviços públicos a nível nacional, regional e local, a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem". Esta Prioridade de Investimento insere-se no Objetivo Temático 11 (melhorar a capacidade institucional das autoridades públicas e partes interessadas e a eficiência da Administração Pública) e no Eixo Prioritário 5⁵ do Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização.

O LabX tem contribuído para a implementação do respetivo Programa Operacional e do Objetivo Temático onde se insere, através do seu papel como agente de mudança na cultura da

⁵ Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da Administração Pública

Administração Pública, de se constituir como um espaço seguro para testar, falhar e aprender e por ser um agente facilitador no ecossistema de inovação português.

O facto de se encontrar centrado na melhoria dos serviços da Administração Pública, tem permitido ao LabX uma intervenção num espectro diversificado de contextos, desde o atendimento público em Lojas do Cidadão e na Autoridade Tributária, no acesso a plataformas digitais (nomeadamente, Diário da República Eletrónico e Balcão Único de Emprego) e no âmbito da Educação (com o Projeto "Educação para a Cidadania"). No entanto, apesar da multiplicidade de contextos, o LabX aplica denominadores comuns na sua intervenção:

- 1) Expõe os funcionários dos serviços públicos a abordagens centradas no cidadão, o que permite que se derrubem barreiras que existam entre serviços e com cidadãos;
- 2) Multiplica as oportunidades de uma participação ativa dos cidadãos ao longo do ciclo de definição de serviços públicos;
- 3) Promove um trabalho em colaboração com parceiros;
- 4) Potencia a cocriação de possíveis soluções e permite a sua experimentação;
- 5) Preocupa-se em demonstrar os resultados, medir o impacto e partilhar o conhecimento.

Desta forma, a equipa do LabX tem vindo a transformar algumas entidades da Administração Pública. Este percurso, considerado extremamente gratificante, não tem sido trilhado sem desafios. Estes desafios são em si mesmos catalisadores de mudança (não fosse a abordagem utilizada algo disruptiva face ao panorama atual na Administração Pública).

Implementação do projeto FSE: principais desenvolvimentos e desafios

Como é que se melhoram os serviços públicos? O LabX tem uma metodologia própria, orientada pelos princípios do *design* de serviço e que compreende três fases sequenciais: investigar, conceber e experimentar. Estes princípios foram colocados em prática em todos os projetos desenvolvidos pelo LabX.

A primeira fase (investigar) permite a perceção e compreensão do problema específico sentido pelo cidadão, sob diferentes perspetivas ("o que se pretende é resolver o problema correto", "compreender quem são os atores envolvidos e quais são as suas necessidades, motivações, frustrações e constrangimentos"). É importante "não assumir que sabemos o que as pessoas precisam". No fim desta fase existe um conjunto de informação válida para que se possa desenhar e calibrar, de forma adequada, as soluções na próxima fase.

A segunda fase (conceber) implica uma análise da informação recolhida na fase anterior, pois poderá ser necessária a re(definição) do(s) problema(s) a resolver. Nesta fase são também identificadas oportunidades para os atores envolvidos, bem como, são geradas ideias de forma coletiva e colaborativa entre os diversos atores (cidadãos, funcionários e outras partes interessadas, que poderão ser especialistas) que possam contribuir para a potencial resolução do(s) desafio(s).

Por último, na terceira fase (experimentar), as ideias que foram selecionadas na fase anterior (hipóteses) são materializadas em protótipos, para que depois sejam testadas com os utilizadores (por exemplo, cidadãos), de preferência em contexto real. Segundo a equipa do LabX, "a validação e melhoria do protótipo permite que os decisores implementem a solução

mais eficiente, com menor risco e centrada no utilizador”, resolvendo desta forma o problema corretamente.

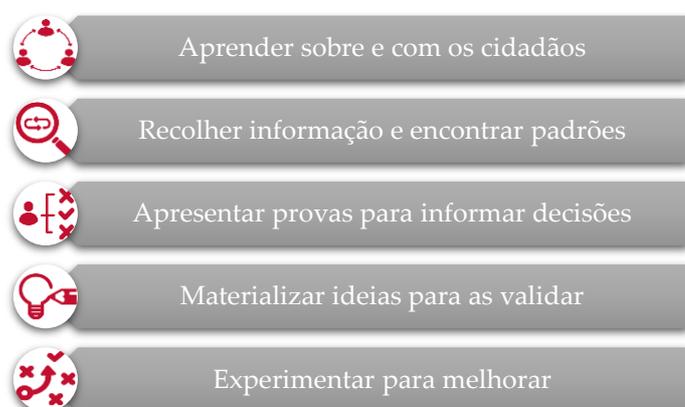
FIGURA 3. Fases da metodologia do LabX



Fonte: Apresentação do LabX.

Os parceiros e participantes entrevistados afirmaram que “a metodologia utilizada faz todo o sentido na Administração Pública” e que até seria benéfico se as leis fossem concebidas desta forma. O LabX, tem no seu ADN cinco princípios orientadores, que lhe permitem manter o foco na resolução do problema e em resolver o problema corretamente (ver figura 4).

FIGURA 4. Os princípios orientadores do LabX



Como já referido anteriormente, é fundamental imergir no problema, perceber quais são as necessidades, comportamentos e motivações associadas, “aprender com e sobre os cidadãos”. Este princípio é válido ao longo das três fases da metodologia, mas assume principal destaque na fase de “investigar”.

E foi exatamente nessa fase, que a equipa se deparou no momento inicial de implementação do Projeto com uma das suas principais dificuldades / desafios. Tendo em consideração os aspetos citados anteriormente, que caracterizam o funcionamento da Administração Pública, juntamente com o desconhecimento sobre o alcance do Projeto, a equipa afirma que a receptividade era pouca, pelo que “não foi fácil arranjar entidades da Administração Pública que quisessem aderir”.

Os funcionários públicos raramente eram chamados a participar e, havia a percepção de que quando o fizeram não viram melhorias, o que potenciou o sentimento de descrença e desesperança com o atual projeto ("O que é que eu vou fazer? Eles provavelmente vêm dizer que eu faço tudo mal"). Esta situação foi possível ser contornada devido ao apoio político que o Projeto teve do Gabinete do Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa (em particular, da Sra. Ministra Maria Manuel Leitão Marques). Bruno Monteiro, coordenador do LabX, concorda que o apoio político foi determinante para o sucesso do Projeto, o que permitiu que os primeiros projetos tivessem vindo da tutela do Ministério.

Para além destes fatores, e como referido anteriormente, a Administração Pública é muito burocrática, formal e conservadora na forma como resolve os seus problemas. Segundo Marina San-Bento, os funcionários públicos, em geral, são "pessoas muito especializadas, convictas do seu conhecimento, mas também muito cristalizadas nas suas funções". Além do mais, refere ainda que "como a equipa do LabX era muito nova, surgiu um sentimento de desconfiança e que até foi percebido como uma afronta à Administração Pública".

Outro dos desafios para os projetos do LabX foi ter várias entidades da administração pública a colaborar para um objetivo comum, a trabalhar em equipa. Segundo Hélder Lima, Técnico Superior numa entidade da Administração Pública, "as entidades do Estado são muito distantes e criar pontos comuns de encontro é um desafio". No exemplo concreto do "Espaço Óbito" estão envolvidas três grandes entidades da Administração Pública – Instituto da Segurança Social, Autoridade Tributária e Aduaneira e o Instituto dos Registos e do Notariado (como proprietário do projeto). Estas entidades têm diferentes organizações internas, diferentes entendimentos, visões e processos difíceis e complicados de implementar, o que por si só é um grande desafio.

Dois dos três projetos iniciais encontravam-se integrados no Programa Simplex⁶ e centravam-se no *design* de serviços e no âmbito da usabilidade ("Espaço Óbito" e "Balcão Único de Emprego"). Devido ao carácter experimental do LabX, rapidamente se verificou o efeito demonstrador do desenvolvimento destes projetos, o que levou à criação de outros projetos, bem como permitiu restaurar a confiança e credibilidade de que é possível mudar dentro da Administração Pública.

O fortalecimento dessa confiança e credibilidade deveu-se, em grande parte, ao elevado profissionalismo e à natureza humana, motivadora e contagiosa da equipa do LabX. O facto de fundamentarem o seu trabalho, partilharem a informação acerca do que está a ser feito e como está a ser feito, mas também por acolherem todos os contributos e, essencialmente, de estimularem a reflexão, faz desta equipa a 'mais adequada' para promover mudanças na Administração Pública. Marina San-Bento sentiu que a equipa foi crucial para fazer a diferença, "eles entenderam as nossas idiossincrasias, as nossas convicções, o que estava errado (com lógica e consistência). Eles confrontaram-me com a minha realidade e com os seus defeitos, mas também me transmitiram a convicção que éramos capazes de a mudar, mas que para isso precisamos de querer".

⁶ O Simplex é um programa de simplificação administrativa e legislativa que pretende tornar mais fácil a vida dos cidadãos e das empresas na sua relação com a Administração e, simultaneamente, contribuir para aumentar a eficiência interna dos serviços públicos. As iniciativas propostas no quadro deste programa têm como objectivo alterar processos e simplificar ou eliminar procedimentos constantes das leis e regulamentos em vigor, com base numa avaliação negativa sobre os seus impactos ou a sua pertinência.

FIGURA 5. Equipa do LabX



Fonte: LabX

O Pro'LabX foi também um projeto inicial, mas transversal a todos os outros projetos, que permitiu combater o desconhecimento sobre a inovação dentro da Administração Pública. Durante as sessões Pro'LabX (com duração de 3,5 horas cada uma) foi possível sensibilizar e expor os funcionários da Administração Pública à metodologia do LabX (investigar, conceber e experimentar). Estas sessões foram cruciais para começar a instigar uma nova forma de pensar sobre a Administração Pública, segundo Idalina Ferreira "as pessoas começaram a ter um vocabulário comum".

Outro dos objetivos que têm vindo a ser alcançados através do "Pro'LabX" é a identificação de "campeões da inovação" (pessoas que demonstram realizar um trabalho diferenciador na sua entidade ou pessoas que demonstram motivação e abertura para a mudança), os quais são posteriormente recrutados para a "Rede de Inovadores". Hélder Lima referiu-se à importância dessa iniciativa ao afirmar que "nós temos a perceção de problemas comuns nos diferentes serviços da Administração Pública e nós podemos focar-nos numa tentativa de resolução comum. Temos contacto com metodologias e *networking* com colegas, o que é crucial!".

O LabX tem também uma forte componente de capacitação, visto que foi identificado por Sara Carrasqueiro que uma das "principais barreiras à inovação na Administração Pública é o *déficit* de competências para inovar, as quais diferem das competências para prestar um serviço de forma contínua". Capacitar para inovar na Administração Pública implica combater uma rigidez de pensamento, que advém do cumprimento de "procedimentos mecanizados, de normas, do regulamento", implica despertar consciências e pensamento crítico sobre a adequação dos procedimentos às necessidades das pessoas e como estes podem ser melhorados.

A capacitação é transversal a todos os projetos, no entanto, é ainda mais visível na "Rede de Inovadores". Este projeto consiste na dinamização de sessões colaborativas com funcionários públicos, sob a forma de oficinas e também de sessões de mentoria. Atualmente a Rede conta com mais de 300 participantes. O objetivo principal é que estes possam ser catalisadores nas suas próprias entidades e escalem a inovação no setor público. Como resultado dos vários projetos que têm vindo a ser conduzidos pelo LabX e do trabalho colaborativo desenvolvido na

"Rede de Inovadores" foi produzido um documento metodológico que reúne um conjunto de ferramentas e técnicas de *design* de serviço, já testadas e validadas no contexto na Administração Pública portuguesa – o "Toolkit". Ainda no âmbito da capacitação é importante destacar que o Laboratório se encontra habilitado a realizar formações certificadas em *design* de serviços, tendo já sido concretizados alguns cursos.

O LabX é um projeto que vive de pessoas, com pessoas, para as pessoas, pelo que é crucial o alinhamento e uma boa articulação entre as mesmas. Este alinhamento tem sido um desafio, e também uma conquista, em diferentes fases do Projeto. Inicialmente observou-se um processo de dupla aculturação entre as entidades da Administração Pública e o LabX. Posteriormente, numa fase de apresentação e discussão dos resultados da investigação nos diferentes projetos têm-se observado focos de resistência à mudança. Segundo Bruno Monteiro, "as pessoas têm que estar no mesmo barco e perceber que o que queremos é melhorar. Para melhorar há que perceber bem os problemas e saber receber bem os problemas vindos de outras pessoas". O facto de o próprio Projeto ter um método experimental e ser inovador implica, por vezes, uma alteração de planos, o que interfere com o calendário. Assim sendo, é fundamental que os parceiros dos projetos estejam extremamente alinhados para poderem suportar estas oscilações, o que se tem verificado.

Outro desafio com que a equipa do Laboratório se tem vindo a deparar prende-se, uma vez mais, com a morosidade dos processos de contratação pública, o qual afeta de forma negativa o curso dos projetos. Os ciclos de investigação dos projetos são curtos (um a dois meses) e quando concluídos, existe um desejo de prototipar as iniciativas rapidamente, o que não se coaduna com os meses de espera que a Administração Pública demora a decidir sobre a contratação de bens e serviços.

O LabX foi, progressivamente, conquistando o seu lugar no seio da Administração Pública, sendo cada vez mais reconhecido como um recurso eficaz para melhorar e transformar os serviços públicos. Se no início foi fundamental para o sucesso do projeto, o suporte político, a liderança e o acompanhamento da Sra. Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, a sua continuidade teria-se perdido se "a equipa não fosse excepcional, tecnicamente e humanamente" (Sara Carrasqueiro). Outro fator que é apontado como relevante para o sucesso do LabX prende-se com a sua integração na AMA. O facto de a AMA estar integrada em redes nacionais e internacionais, em estreita colaboração com laboratórios congéneres em todo mundo e com um envolvimento em todas as áreas governativas da Administração Pública portuguesa, permitiu ao LabX não só ganhar um alcance e uma dimensão diferente, como também lhes serem mais facilitados os projetos que foram ocorrendo. Apresenta-se seguidamente um resumo dos projetos e principais resultados em cada um:

TABELA 1. Projetos do LabX

| PROJETO | PRODUTOS | PRINCIPAIS RESULTADOS | IMPACTOS |
|---|---|---|--|
|  <p>Espaço Óbito</p> | <p>Vídeo do projeto: https://vimeo.com/212100811 Guia <i>online</i>: https://justica.gov.pt/Guias/guia-do-espaco-obito Simulador <i>online</i>: https://justica.gov.pt/Servicos/Simulador-Espaco-Obito 3 Relatórios e 2 <i>flyers</i> 1 Protótipo & 2 projetos piloto</p> | <p>Atividades de pesquisa e de co-criação: Modelo de <i>Roadmap</i> do LabX para a criação de um serviço integrado e transversal na Administração Pública com base em evidência empírica – “Espaço Óbito”. Projeto piloto do serviço integrado: 23 recomendações para melhoria do 2º piloto e futuros Espaços Óbito no país.</p> | <p>Para os cidadãos e para outros agentes envolvidos no processo de óbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centralização dos serviços/entidades que intervêm no processo de óbito; - Simplificação do processo; - Clarificação da informação; - Atendimento mais cuidado, privado e humano. |
|  <p>Balcão Único de Emprego</p> | <p>3 Relatórios de análise/recomendações: Portal IEFP <i>Online</i></p> | <p>Novo Portal IEFP <i>Online</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - Aumento do número de novos utilizadores no Portal; - Aumento das candidaturas a estágios profissionais; - Eliminação de situações que desencadeavam pedidos de suporte relacionados com a experiência do Portal. |
|  <p>Acompanhamento metodológico no Balcão do Empreendedor</p> | <p>Relatório com aprendizagens e recomendações decorrentes do acompanhamento metodológico dado às equipas envolvidas neste projeto</p> | <p>Novo Espaço Empresa (digital) incorporado no novo portal https://eportugal.gov.pt</p> | <p>Um serviço público, disponibilizado num canal digital, que de uma forma mais integrada, fácil e eficiente, consegue prestar apoio a empresários na criação e gestão do seu negócio.</p> |
|  <p>Balcão Único do Prédio</p> | <p>Relatório de pesquisa sobre motivações e obstáculos diante das iniciativas cadastrais em Portugal</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Uma listagem de recomendações de intervenção práticas; - Uma compilação de estudos de caso de anteriores iniciativas cadastrais. | <p>Diagnóstico mais completo através da pesquisa e trabalho de campo que fundamenta intervenções futuras.</p> |
|  <p>Atendimento presencial nas Lojas do Cidadão</p> | <p>Relatório com 40 constatações; Propostas de valor; Relatório da fase de experimentação.</p> | <p>Foram desenvolvidos 10 protótipos para as 4 áreas de problemas: Sistema de orientação; Espaço brincadeira; Pontos de carregamento; Espaço de trabalho; Espaço de</p> | <p>O desenvolvimento dos protótipos espera-se que ajude a melhorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A orientação nas Lojas do Cidadão; - A utilização da máquina de senhas; |

| PROJETO | PRODUTOS | PRINCIPAIS RESULTADOS | IMPACTOS |
|---|--|---|--|
| | | leitura; Painéis separadores; Faixas delimitadoras; <i>Lifestream</i> do ecrã de senhas; Senha física; Máquina de senhas. | - As esperas prolongadas; - A privacidade no atendimento. |
| Diário da República Eletrónico | Relatório com recomendações e aprendizagens sobre como melhorar os processos de submissão e publicação de atos no Diário da República Eletrónico (DRE) | Compêndio de recomendações sobre como melhorar os processos de submissão e publicação de atos no DRE; Identificação dos pontos críticos nos fluxos de trabalho de submissão e publicação de atos. | Espera-se que contribua para a adoção de melhorias específicas no Portal que permitirão um uso mais fácil, claro e rápido do mesmo, melhorando assim os processos de envio e publicação de atos no DRE. |
| Roteiro da despesa / Fatura Eletrónica | Relatório com <i>Roadmap</i> do processo de despesa e Identificação de 7 áreas de intervenção; Relatório com avaliação de impacto do processo de fatura eletrónica. | Avaliação de impacto sobre a implementação da fatura eletrónica. | Para o LabX: - Consolidação de uma metodologia quantitativa de avaliação do impacto de projetos para a definição de uma proposta de valor e para a divulgação dos resultados; - Fomento de uma cultura de avaliação dentro da Administração Pública. |
| Pro'LabX – Sessões de capacitação à metodologia de inovação do LabX na Administração Pública | 16 Sessões de trabalho prático sobre a metodologia do LabX; Relatório de projeto. | Modelo Pro'LabX cumpre objectivo (ser um modelo estábel que permite sensibilizar sobre a metodologia LabX); Os workshops potenciaram a partilha de práticas e de experiências e o próprio diálogo entre pares, criando um entendimento mais real sobre o trabalho desenvolvido pelas outras entidades e os desafios que estas enfrentam no seu dia-a-dia promovendo a empatia e o sentido de serviço público entre os participantes; As sessões terminam com algo tangível. | - Sensibiliza os participantes para a metodologia LabX num curto período de tempo (3,5h) e com bons resultados; - Potencia uma Administração Pública mais aberta e derruba silos com partilha de casos reais das entidades da Administração Pública; - Promove uma cultura de experimentação no setor público. |
| Educação para a Cidadania | Protótipo de jogo de tabuleiro «Estrelas da Cidadania» | A metodologia de diagnóstico participativo e as evidências geradas de que é possível aplicar esta metodologia na redefinição de modelos pedagógicos. | Identificar formas alternativas de ensinar cidadania e participação cívica a crianças e jovens; Distribuição dos kits «Agora Falo Eu!» por todo o país: até agora foram |

| PROJETO | PRODUTOS | PRINCIPAIS RESULTADOS | IMPACTOS |
|--|--|---|--|
| | | Confirmação do facto de que é possível colocar o aluno no centro do processo de ensino-aprendizagem. | enviados kits a 250 escolas ou associações para teste no contexto de intervenção. |
| Abordagem participativa para um desenho centrado no utilizador (GNS)  | Relatório de projeto: Vantagens de uma abordagem participativa | 7 Lições aprendidas sobre as vantagens de uma abordagem colaborativa | Contributo para a fundamentação de uma abordagem participativa na Administração Pública; Para o GNS: nova abordagem que permitiu a desmaterialização do processo de Acreditação de Segurança fornecido pelo GNS |
| Atendimento ao público na Autoridade Tributária  | Diagnóstico por áreas de intervenção, onde se detetam oportunidades de melhoria dos serviços a partir de pesquisa realizada no terreno | Diagnóstico do relacionamento atual entre contribuintes e Autoridade Tributária; Deteção de áreas de intervenção para a melhoria; Desenvolvimento de uma ferramenta de literacia fiscal (quizat.gov.pt), a qual teve 2912 participantes até ao momento. | Desenvolvimento de um ciclo de prototipagem rápido para as duas áreas de intervenção selecionadas. |
| Rede de Inovadores  | 3 Sessões bimestrais «OficinaLabX» onde participaram 73 colegas da Administração Pública; 3 Ações de capacitação imersiva realizadas + 1 agendada até ao fim de 2019 3 Ações de mentoria em contexto de projeto em curso 4 Newsletters bimestrais enviadas: 405 subscritores da newsletter Pro'LabX | Projeto ainda em curso: Promover a participação proativa de diferentes especialistas, dentro da Administração Pública, para resolver de forma colaborativa problemas identificados dentro da própria Administração Pública; Disseminação de boas práticas e abordagens eficientes para a resolução de problemas na Administração Pública. | Disseminação de abordagem centrada nas pessoas por diferentes entidades públicas; Criação de um espaço de partilha e colaboração entre colegas da Administração Pública. |
| Serviço Público como um Laboratório Vivo | Protótipos de elevada fidelidade; Sessão de arranque com a Universidade de Aveiro para a produção de ideias; Visita de campo com 34 gestores públicos de 7 entidades para mostrar o | Transformar um serviço público (Loja do Cidadão) num laboratório vivo, onde as entidades públicas podem testar a sua inovação em contexto real; 1ª Fase: testar protótipos de alta fidelidade em colaboração com unidades | Promover uma cultura de experimentação e métodos de avaliação baseados em evidências. |

| PROJETO | PRODUTOS | PRINCIPAIS RESULTADOS | IMPACTOS |
|--|--|--|--|
| | "Laboratório Vivo" na Loja do Cidadão em Aveiro; Relatório sobre a <i>performance</i> do protótipo e a experiência do utilizador. | do sistema científico (um laboratório de <i>design</i> de produtos da Universidade de Lisboa e uma fábrica de <i>design</i> da Universidade de Aveiro) com a participação de 500 cidadãos. | |
| Promoção das Ciências Comportamentais aplicadas às Políticas Públicas | Criação de um Painel de Peritos com 14 membros para assessorar e acompanhar projetos desta natureza | 1 Sessão de capacitação sobre Ciências Comportamentais aplicadas a Políticas Públicas com 26 gestores públicos; Relatório/Guia sobre como implementar projetos experimentais. | Apresentação de propostas para possíveis intervenções em Políticas Públicas no Programa Simplex 2019: https://www.simplex.gov.pt/app/files/e61c1def5c1fdbff7425ff29a592191a.pdf |

Conclusão: resultados, lições aprendidas e o papel do suporte financeiro do FSE para o projeto

Principais resultados

O principal resultado obtido pelo LabX é o seu efeito demonstrador. Segundo Sara Carrasqueiro, o Projeto provou que "é possível fazer as coisas de forma diferente, é possível a Administração Pública transformar-se em algo que é mais responsivo às necessidades e expectativas do cidadão e que isso não implica, muitas das vezes, muito dinheiro nem muita tecnologia". O efeito demonstrador do Projeto encontra-se fundamentado nos resultados de *performance* alcançados em cada projeto e que constam nos relatórios de avaliação de cada um, mas essencialmente na perceção do impacto que o LabX tem gerado nas entidades da Administração Pública com quem tem vindo a trabalhar. De acordo com Marina San-Bento, a Administração Pública percebeu que o futuro irá passar por um funcionamento integrado das suas entidades. Hélder Lima e Carlos Brito relataram uma maior eficiência e eficácia dos serviços, principalmente porque estão envolvidos na resolução de problemas.

Segundo Sara Carrasqueiro, existe "uma marca clara de transformação de cultura em todas as entidades que trabalharam com o LabX". A transformação cultural dentro da Administração Pública é considerada como "o maior resultado e possivelmente o mais abstrato", mas também o mais impactante, "perceberam que é possível questionar e errar" (o que foi altamente disruptivo com o padrão procedimental instaurado durante anos na Administração Pública – "fazemos assim porque sempre fizemos, porque é o procedimento, porque é o regulamento"). A transformação é também percecionada através dos testemunhos que recolhem em cada projeto. Os funcionários do Gabinete Nacional de Segurança referiram que as sessões "contribuíram de modo positivo para transformar a mentalidade do funcionário público". Idalina Ferreira também refere que "se vierem a existir outros projetos nesta entidade, jamais irão ser entendidos da mesma forma" e Marina San-Bento reforçou esta perceção ao dizer "houve qualquer coisa que se instalou, alguma coisa fraturante. Nós começámos a pensar em coisas que nunca tínhamos

pensado, e agora não consigo deixar de me questionar – estamos a responder ao que as pessoas querem?”.

Para os cidadãos que já contactaram com os projetos desenvolvidos pelo LabX os impactos também são visíveis. Consideremos, por exemplo, o “Espaço Óbito”, que tem permitido que as pessoas que se encontram numa fase mais vulnerável das suas vidas, devido ao falecimento de uma pessoa, possam beneficiar de um atendimento mais rápido, personalizado, eficiente, integrado e humano (o que anteriormente não acontecia devido os serviços públicos não se encontrarem articulados entre si neste âmbito). Outro exemplo é o projeto “Educação para a Cidadania”, que tem permitido que crianças de alguns agrupamentos escolares pensem a cidadania de forma diferente e que, devido ao contacto com o projeto, já realizam projetos alinhados com as suas ideias.

Todos os projetos têm um impacto direto ou indireto em cidadãos e empresas. No entanto, esse impacto ainda não é generalizado. Esta é uma questão importante sobre o posicionamento do LabX. O Laboratório capacita as equipas e constrói, em colaboração com as entidades públicas, soluções e ferramentas que melhor respondam às necessidades e expectativas dos seus utilizadores, mas não as implementa. A responsabilidade de implementação destas mesmas soluções encontra-se na mão das entidades públicas, como Bruno Monteiro refere “os projetos são concluídos e entregues às entidades, que depois podem decidir, ou não, alargar a sua implementação”. A inovação deve ser assimilada pelo “proprietário” do projeto; caso contrário existe o risco de rejeição ou negligência do mesmo. Como exemplo do efeito demonstrador e do impacto do projeto “Educação para a Cidadania”, apenas durante a fase de teste, inscreveram-se para utilizar esta metodologia mais de 250 escolas e associações portuguesas (formas alternativas de ensinar cidadania e participação cívica a crianças e jovens), o que terá um efeito replicador estrondoso.

Lições aprendidas

Segundo Bruno Monteiro, a principal lição aprendida pela equipa do Projeto é que “é possível transformar a Administração Pública, de forma a torná-la mais sensível a tomar decisões com base na evidência, mais sensível a chamar os seus utilizadores finais (cidadãos e empresas), a questionar, investigar e a cocriar os seus processos, para depois adotar, arriscar e experimentar algo que até pode não funcionar”.

Mas esta lição só foi possível ser aprendida através do decorrer de um processo de aprendizagem constante mediante os projetos que têm vindo a ser conduzidos pelo LabX. Uma das principais aprendizagens, prende-se com a importância de reconhecer que não existem soluções iguais para problemas semelhantes. As soluções têm que ser calibradas de acordo com os diferentes contextos e realidades (dos próprios cidadãos, das próprias empresas, do próprio funcionamento das entidades públicas). Como Marina San-Bento refere “eles não acham que têm um modelo generalista, eles são abertos a mudar o modelo à realidade sociocultural de todos os contextos”. Seguem-se outras aprendizagens fundamentais para o sucesso do Projeto, referidas pela equipa do LabX e pelas pessoas entrevistadas:

- 1) O processo de recrutamento dos participantes é crucial, “percebeu-se que é através de um modelo de inscrição aberta que se encontram as pessoas e as equipas mais motivadas para trabalhar de forma diferente na Administração Pública”.

- 2) Valoriza-se o recrutamento de equipas e não somente de indivíduos da Administração Pública, visto que "ao se exporem diversas pessoas de uma mesma equipa a estas metodologias, o impacto da iniciativa é potenciado e é mais fácil alavancar processos de mudança organizacional".
- 3) A participação de Dirigentes pode ser facilitador ou inibidor do processo, "se por um lado garante o alinhamento da gestão da entidade com as novas práticas que se pretende implementar, por outro lado, pode ser um fator de inibição na exposição dos problemas e na apresentação de possíveis soluções". Desta forma é importante estar consciente desta realidade, para que se possa adequar a dinâmica de trabalho da equipa de forma mais efetiva.
- 4) A participação de equipas de diferentes entidades públicas, promove uma administração mais aberta, potencia partilha de práticas e experiências, permite um entendimento mais real sobre o trabalho e dificuldades sentidas e "promove a empatia e o sentido de serviço público entre os participantes".
- 5) A existência de uma componente prática, tangível, pois permite uma materialização e visualização da possível solução, o que "é muito valorizado pelos participantes".

Numa realidade em acelerada mudança é muito importante uma procura constante de soluções que se ajustem de forma eficiente e eficaz às necessidades dos cidadãos e empresas. A equipa do LabX para além de fundamentar a sua prática em evidências, mecanismos de participação, trocas colaborativas, experimentação e medição, procura ir para além dos mesmos, alargando o seu conhecimento e procura de recursos em diferentes áreas, desde o desenho de serviços ou gamificação até às ciências comportamentais e técnicas de participação.

Esta é simultaneamente uma questão que se encontra relacionada com o futuro do LabX. Um dos objetivos do Projeto, e que se encontra mais atrasado relativamente aos restantes, prende-se com a criação e fortalecimento de um ecossistema de inovação na Administração Pública. Segundo Sara Carrasqueiro, "inovar não se faz apenas com a Administração Pública, faz-se com os cidadãos, com as empresas mas também com parceiros que estejam mais capacitados e habilitados em determinadas áreas". Por outras palavras, se as potenciais soluções passarem por recursos e *know-how* que a Administração Pública não detém, por exemplo, por tecnologias emergentes, "devemos continuar a diversificar, a investir e a reforçar/consolidar a nossa rede de parcerias ao nível do sistema científico nacional e *startups*", explica Bruno Monteiro. No futuro é fundamental que exista um ponto pivotal que faça a articulação entre as entidades da Administração Pública e esta rede de parceiros, que sirva como elemento de ignição ou "*matchmaker*" entre as entidades e as estratégias mais adequadas. Esta poderá ser uma função futura do LabX.

O ecossistema de inovação será cada vez mais necessário. O Laboratório tem uma capacidade limitada, sendo que o seu futuro deverá passar, nas palavras de Bruno Monteiro, por "transformar os limites do Laboratório no centro da sua ação, criando mais parcerias para aumentar a sua capacidade e abrindo canais entre a Administração Pública e o ambiente ao seu redor", de forma a que se consigam definir prioridades e se potencie um maior trabalho em colaboração. Esta será uma possível via para garantir a sustentabilidade das mudanças produzidas e o constante alinhamento com as necessidades dos cidadãos e empresas.

Papel do suporte do FSE

Apesar do LabX ter sido assumido como um projeto proposto diretamente pelo Gabinete do Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa, revestido de intencionalidade política e já com suporte para a sua implementação, foi essencial o suporte do FSE para o sucesso da sua ação.

O FSE foi muito importante numa fase inicial para constituir uma equipa exclusiva (100% afeta ao projeto) com os recursos necessários para desenvolver os projetos propostos. O efeito do financiamento também se tem "sentido" ao longo deste percurso. O facto do próprio Projeto ser uma experiência gerou uma desconfiança inicial (como já referido anteriormente), "um Laboratório de Inovação?". Sabemos já que a perceção é de que "com dinheiro público não se brinca...", assim o recurso ao financiamento permitiu, de acordo com Sara Carrasqueiro, um incentivo ao "demonstrar que é possível experimentar dentro da Administração Pública e que isso traz vantagens".

A terceira razão pela qual o financiamento externo foi uma mais-valia para o LabX, reflete-se na obrigatoriedade de um planeamento e controlo rigorosos subjacentes a qualquer Projeto financiado. A exigência de um plano de trabalho, com objetivos específicos, recursos e identificação de resultados esperados tem permitido uma orientação estratégica e uma disciplina na gestão do Projeto. Este controlo e orientação têm permitido cumprir os ciclos dos projetos, combatendo a tentação da equipa em permanecer até à exaustão num projeto, até encontrar a melhor solução.

Avaliar e comunicar os resultados são ambas preocupações e requisitos da equipa do LabX. O facto de ser um projeto financiado reforça essa necessidade e pode permitir uma maior divulgação do projeto. Atualmente, é possível afirmar que o LabX já teve o seu efeito demonstrador nas entidades da Administração Pública que tiveram contacto com o Projeto. O LabX é reconhecido como um projeto 'transformador', uma vez que essas entidades "começaram a trabalhar de maneira diferente, começaram a ouvir o cidadão, a reunir informações e a olhar para os dados". Os serviços de Administração Pública estão cada vez mais infetados com a metodologia LabX. Pensar de forma diferente na Administração Pública pode tornar-se viral e, como disse Sara Carraqueiro, "ser uma Epidemia"!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LabX (2017), Diário da República Electrónico – Relatório de Recomendações. AMA [apresentação].

LabX (2018), *LabX - Laboratório de Experimentação da Administração Pública*. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/labx-laborat%C3%B3rio-de-experimenta%C3%A7%C3%A3o-da-administra%C3%A7%C3%A3o-filipa-costa/>

LabX (2018), *Investigar, conceber, experimentar*. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/investigar-conceber-experimentar-daniel-santos/>

LabX (2019), Podemos mudar a Administração Pública? Um espaço seguro para (re)desenhar serviços públicos centrados no cidadão. AMA [apresentação].

LabX. As vantagens da colaboração – Sete razões para adotar uma abordagem participativa dentro da Administração Pública. AMA [apresentação].

LabX. Atendimento 2.0 – Melhorar o relacionamento entre contribuintes e autoridade tributária. AMA [apresentação].

LabX. Espaço Óbito – Modelo de atendimento integrado, mais próximo e humano. AMA [apresentação].

LabX. Portal *IEFPonline* – Desenho de Experiência de Utilizador num portal público. AMA [apresentação].

LabX. Pro'LabX – Principais lições e notas de encerramento. AMA [apresentação].

LabX. Toolkit – Para serviços públicos centrados nos cidadãos. AMA [apresentação].

Monteiro, B. & Carrasqueiro, S. (2019), *LabX: Innovation is impossible without a change in culture*. Disponível em: https://apolitical.co/solution_article/labx-innovation-is-impossible-without-a-change-in-culture/?fbclid=IwAR26sVNWm_xZA6xhyGLckAyI2WTFv9PbsxfeabOVXzNWcR_hFRGOsqhcie (acesso em: 29 de Junho de 2019).

Programa do XXI Governo Constitucional 2015-2019. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/ficheiros-geral/programa-do-governo-pdf.aspx> (acesso em: 30 de Julho de 2019).

COMO OBTER PUBLICAÇÕES DA UE

Publicações gratuitas:

- Uma cópia:
através da livraria da UE (<http://bookshop.europa.eu>);
- Mais do que uma cópia ou posters/mapas:
de representações da UE (http://ec.europa.eu/represent_en.htm);
de delegações em países não pertencentes à UE
(http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm);
através do contacto com o serviço Europe Direct
(http://europa.eu/europedirect/index_en.htm) ou telefonar para 00 800 6 7 8 9 10 11
(chamada gratuita de qualquer lugar da UE) (*).

(*) A informação dada é gratuita, como são a maioria das chamadas (embora algumas operadoras, caixas telefónicas ou hotéis possam cobrar).

Publicações pagas:

- através da livraria da UE (<http://bookshop.europa.eu>).

Subscrições pagas:

- através de um dos agentes de vendas do Serviço das Publicações da União Europeia
(http://publications.europa.eu/others/agents/index_en.htm).

