

2017 | 2020



Título:

Relatório de progresso 2017-2020

Edição:

Agência para a Modernização Administrativa / Laboratório de Experimentação da Administração Pública

Data:

Dezembro de 2020

O Laboratório de Experimentação da Administração Pública é uma operação do POCI - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (POCI-05-5762-FSE-000084), cofinanciado pelo COMPETE 2020 - FSE.

Índice

05 INTRODUÇÃO

08 LABX EM NÚMEROS

10 EXPERIMENTAÇÃO

- 11 Balcão Único de Emprego
- 12 Espaço Óbito
- 13 Roteiro da Despesa | Fatura Eletrônica
- 15 Loja de Cidadão
- 16 Diário da República Eletrônico
- 17 Balcão Único do Prédio
- 19 Desenho participativo
- 20 Educação para a Cidadania
- 21 Cidadania Fiscal 2.0
- 23 Serviço público como laboratório vivo
- 24 Processo participativo para transformação organizacional
- 25 Rede Ponto JA
- 28 Acelerador de Autoatendimento
- 29 Inteligência Artificial | Assistente Virtual

31 PARTICIPAÇÃO & COLABORAÇÃO

- 32 Mentorias
- 38 Disseminação de competências
- 41 Inovador em Residência
- 43 Rede de Inovadores
- 46 Rede de Laboratórios de Experimentação
- 51 Ativador do ecossistema de inovação

Índice

53	Plano de Trabalho Colaborativo
54	Rede Nacional de Administração Aberta
56	EXPLORAÇÃO
57	Painel de Inovação do Setor Público
59	Gamificação
61	Sessões exploratórias para desafios emergentes e complexos
64	Ciências comportamentais
65	Inovação antecipatória
66	Oficinas de Simplificação
68	AVALIAÇÃO
70	EQUIPA LABX

Fazer hoje o futuro

Três anos depois, sete aprendizagens sobre a inovação pública

O Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX) constitui um espaço seguro para (re)desenhar serviços públicos centrados nas necessidades e expectativas de cidadãos e empresas, usando da investigação, cocriação e experimentação. Passados pouco mais de três anos desde a sua instalação, o LabX tenta agora partilhar as suas principais aprendizagens neste percurso, enquanto continua comprometido com aquele programa de ação. Tendo começado ele próprio como iniciativa experimental, beneficiando do apoio de um programa comunitário (COMPETE) enquanto provava o seu valor para a Administração Pública, o LabX converteu-se, graças aos resultados atingidos, numa equipa plenamente integrada na Agência para a Modernização Administrativa (AMA). Para sermos claros sobre o que significa «inovação» no perímetro de uma iniciativa de serviço público, importa declinar as suas aspirações de maneira inequívoca: disponibilizar melhores serviços públicos do ponto de vista de cidadãos e empresas; promover a otimização no uso dos recursos públicos aplicados; garantir um sistema público sustentável e regenerativo para o futuro; integrar a participação, a transparência e a prestação de contas no processo de desenvolvimento de soluções. A missão da inovação do LabX orienta-se por estas coordenadas.

Do percurso realizado reza o relatório de progresso que se segue. Sem querer apressar um balanço prematuro para uma iniciativa que continuará a reinventar-se ao longo do tempo, estes três anos autorizam-nos a salientar sete vetores de ação que se mostraram especialmente pertinentes:

1. **Aprender com os erros.** Por baixo da superfície glamorosa da inovação, encontramos os insucessos, os impasses e até os destroços de muitos projetos, laboratórios ou programas de inovação pelo mundo fora. A verdade é que tais ocasiões constituem, por si mesmas, oportunidades de aprendizagem, usando os deslizos ou os insucessos, como sugerem os princípios da experimentação, como catalisadores. Quando se aborda um desafio emergente, de que se desconhecem ainda todas as possíveis consequências, ou quando se desenvolve uma solução inédita, com recurso a meios ou a metodologias ainda instáveis, é preciso um espaço seguro, como o LabX, em que a experimentação ocorre a uma escala controlada. Desta maneira, não só se evita comprometer desnecessariamente recursos em soluções ineficientes ou desfasadas dos interesses dos cidadãos e empresas, como até os próprios erros provocados se revelam oportunidades de melhoria incremental prévias à implementação definitiva de uma solução satisfatória. Para o período de arranque do LabX, nos idos de 2017, o uso do «pensamento pelo caso negativo» constituiu uma opção importante: mais do que uma visão parcial e seletiva apenas dos casos de sucesso, existiu a preocupação de mapear com cuidado os insucessos da inovação no setor público e realizar uma pesquisa retrospectiva que entendesse as razões para a descontinuidade das iniciativas inovadoras a uma escala mundial. Desde então, continuamos implicados em usar os erros próprios e alheios como expedientes metodológicos para a melhoria contínua dos nossos processos, produtos e práticas.
2. **Pôr os limites no centro.** Na impossibilidade de dispor de meios ilimitados, a equipa teve que colocar os seus limites expressamente no centro da sua estratégia. Trabalhar em colaboração com parceiros do ecossistema de inovação, como os centros de investigação do sistema científico ou as organizações da sociedade civil, permitiu responder a essa necessidade, transformando-a, ademais, numa virtude diligentemente praticada nas nossas inicia-

tivas. Deste modo, enquanto se aumenta a capacidade de execução do LabX, promove-se também a abertura e a fluidez nas trocas com o ecossistema de inovação, visando substituir à noção de um Estado encerrado em si mesmo, indiferente ao mundo que o rodeia, um Estado que assume um papel como instigador de uma inovação orientada à resolução de desafios sociais e ao serviço do bem comum.

3. **Entregar resultados através de exemplos demonstrativos.** A implantação do LabX não assentou em persuadir ou convencer partindo da constatação de que a inovação era moda. A sua proposta de valor assentou na apresentação de casos práticos e na disponibilização de entregáveis usáveis que permitissem mostrar, de maneira ostensiva, que a abordagem experimental trazia vantagens palpáveis para os serviços públicos. Por modestos que pareçam ser, os exemplos demonstrativos é que provam que a inovação pode ser mais do que uma palavra de ordem sedutora. Portanto, a opção passou por garantir que os projetos estavam alinhados à resolução de problemas reais, acompanhados por dispositivos de monitorização e avaliação do desempenho e dos resultados que garantissem que as decisões pudessem ser informadas por dados e as escolhas apoiadas pela solidez dos impactos. Todo este relatório de progresso está repleto de ilustrações a este respeito.
4. **Garantir a sustentabilidade.** Sob pena de se verem rejeitadas ou mitigadas, não existem soluções inovadoras que possam ser geradas numa organização pública sem contar com a participação dos colegas que têm um largo património de conhecimento dos problemas – e que, sobretudo, terão que manobrar as soluções implementadas. Nas colaborações conduzidas pelo LabX com organizações públicas era de regra que a equipa de projeto contasse com a participação ativa de colegas da instituição de acolhimento, garantindo a transferência prática de competências indispensáveis que permitissem, mais tarde, a essa organização pública realizar, por moto próprio, novos projetos experimentais sem dependências externas. Para assegurar esta sustentabilidade tem uma relevância especial a garantia de permissões e recursos para uma margem de manobra suficiente das iniciativas de inovação, sem o que se esmaga o engendramento de soluções inovadoras sob o peso das urgências e das rotinas do quotidiano. Sem nenhuma contradição, deve assegurar-se, em estreita relação, o alinhamento estratégico destas iniciativas inovadoras com as prioridades do serviço público, em particular da organização pública que promove essa mudança. Os laboratórios de inovação precisam de apoio material e de mandato institucional em contrapartida por esta sua capacidade de ensaiarem respostas à medida para os desafios sociais de longo alcance, para as questões abstrusas que caracterizam sistemas complexos ou para as exigências imediatas colocadas pelas necessidades do momento. Diante do contexto pandémico, enquanto se vivia ainda a incerteza das primeiras semanas, o LabX optou, de maneira decidida, por se concentrar em transpor para o espaço virtual, a ritmo acelerado, praticamente todas as suas iniciativas: à medida que infelizmente se prolongava a pandemia, pôde responder-se às necessidades de realização de investigação, cocriação ou experimentação ainda que à distância.
5. **Provocar a multiplicação.** Não basta obter casos de sucesso, se eles permanecerem encerrados nos limites de uma equipa ou de uma organização pública. A disseminação das metodologias, soluções e competências acumuladas pelo LabX ao longo destes três anos permitiu uma infiltração transversal dos terrenos de ação da Administração Pública. Por isso, se montou e se anima a Rede de Inovadores, uma comunidade de práticas em construção que agrupa mais de 650 inovadores públicos em torno de um compromisso com a inovação pública. Sem consideração pelos setores ou pelos escalões hierárquicos, que poderiam atuar como contentores, esta circulação contribui para provocar as pré-condições favoráveis para a re-utilização, a replicação ou a apropriação

criativa dos produtos que são disponibilizados pelo LabX. Ao mesmo tempo, a disseminação pôde ser amplificada ao contar com uma constelação de unidades dedicadas a transplantarem e adequarem a abordagem experimental aos seus próprios contextos institucionais. A Rede de Laboratórios de Experimentação, que já conta com outras quatro equipas de inovação, constitui essa cintura de multiplicadores que desdobra e adapta a inovação às necessidades e prioridades de outras organizações públicas, hospedando essa capacidade de constante questionamento e engendramento nas instituições de acolhimento.

6. **Permitir a abertura de perspectivas inéditas e a reinvenção permanente dos serviços públicos.** Um laboratório de inovação pode servir como antecâmara para que iniciativas de sucesso detetadas noutros âmbitos de inovação ou, entre outras, metodologias com sinais promissores para o serviço público possam ser exploradas e testadas com vista à sua apropriação e replicação na Administração Pública portuguesa. Pela exploração destas potencialidades latentes, evita-se o atraso comparativo de Portugal em relação a esses progressos, ao mesmo tempo que se previne uma atuação de maneira puramente impulsiva e reativa de adoção e importação de tendências ainda incompreendidas ou descontextualizadas. Pela assimilação desta competência de prospeção e pelo alargamento de horizontes assim permitido, assegura-se que as organizações públicas estão em condições propícias para conseguirem a sua reinvenção permanente. A começar pelo próprio LabX, que assumiu esse papel de exploração a respeito das ciências comportamentais, da inovação antecipatória ou, entre outros, do uso da inteligência artificial centrada nas necessidades e expectativas de cidadãos.
7. **Tornar a participação cidadã parte integrante da normalidade.** A modalidade de experimentação sustentada e praticada pelo LabX assume os princípios da Administração Aberta e insiste na participação cidadã como um vetor de transformação dos serviços públicos. Mais do que ver a participação cidadã e o envolvimento da sociedade civil como um apêndice dos projetos de modernização administrativa, ou apenas como um desiderato ideológico a que se impõe uma alusão de natureza cerimoniosa, nas iniciativas promovidas pelo LabX não só os cidadãos estão no centro das preocupações, como são parceiros indispensáveis para a cocriação das soluções. Da mesma maneira, os resultados atingidos pelo LabX destinam-se a ser partilhados, devolvidos à sociedade civil segundo uma filosofia de transparência, integridade e prestação de contas. Para uma galeria de exemplos, bastará consultar o relatório que agora se segue.

A inovação pública constitui uma tarefa infinita de correspondência às exigências dos valores do serviço público, uma missão a que a Administração Pública e os servidores públicos se encontram vinculados em perpetuidade enquanto se atêm à sua responsabilidade de solucionar os desafios do presente e de promover um futuro sustentável para a nossa sociedade. Pelo caminho, exige-se a obtenção de patamares crescentes de qualidades dos serviços públicos, graças à experimentação de novas soluções e à acumulação de aprendizagens. Para isso, afinal, é que existe o LabX.

Bruno Monteiro
Coordenador

LabX em números

EXPERIMENTAÇÃO

25 Projetos
concluídos

CAPACITAÇÃO

16 Pro'LabX

9 Capacitação
imersiva
Experimentação
no setor público

515 Trabalhadores públicos
capacitados

12 Mentorias

PARTICIPAÇÃO & COLABORAÇÃO

10955 Cidadãos
participação

2258 Trabalhadores públicos
envolvidos

REDE DE INOVADORES

675 Membros

11 edições
LabXpresso

13 sessões
OFICINA@LabX

DIVULGAÇÃO

3896 Seguidores
Facebook
LinkedIn
Twitter

PARCEIROS

165 Entidades públicas
envolvidas

572 Parceiros do
ecossistema
de inovação
envolvidos
(sistema científico nacional,
sociedade civil,
comunidade de empreendedores)

INICIATIVAS DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO

77 Eventos de divulgação
participados





EXPERIMENTAÇÃO

A **experimentação** é uma valência essencial do LabX. Temos trabalhado nos desafios das entidades públicas para, em conjunto com parceiros da comunidade de empreendedores e do sistema científico nacional, desenvolver **projetos experimentais**, sediados em múltiplas áreas governativas, que respondam às necessidades de cidadãos e empresas. Neste âmbito, pode destacar-se ainda a instalação de um **laboratório vivo** num serviço público, criado para potenciar a participação aberta e apoiar as entidades públicas com a experimentação em contexto.

Balcão Único de Emprego

CONCLUÍDO

SET2017 | DEZ2018

DESAFIO

Este projeto visa melhorar o funcionamento dos serviços públicos de emprego para os cidadãos desempregados nos processos de procura ativa de emprego e de formação profissional, bem como para as entidades empregadoras nos processos de seleção e contratação de novos colaboradores. Com a criação do novo Portal IEFP Online desmaterializaram-se as interações entre cidadãos, empresas e serviços públicos de emprego.

BENEFICIÁRIOS

Este projeto beneficia principalmente cidadãos desempregados e entidades empregadoras.

ABORDAGEM

Numa primeira fase, com o apoio de centros de investigação universitários, investigou-se a experiência dos cidadãos e empresas no uso do serviço do IEFP. Obteve-se uma perspectiva profunda das necessidades e barreiras deste serviço e, numa sessão de enquadramento, estes dados foram partilhados com os Centros de Emprego, onde não só se explorou os seus problemas e necessidades, bem como se geraram ideias de melhoria do serviço.

Numa segunda fase e após a criação do um novo portal do IEFP, o LabX realizou uma análise heurística, testes de usabilidade e aplicou inquéritos de satisfação a um conjunto de utilizadores reais. Desta fase, foi elaborado e entregue ao promotor do projeto, um conjunto de recomendações para melhorar a experiência dos utilizadores no novo portal IEFP e consequentemente aumentar a eficiência e qualidade deste serviço público digital.

Realizou-se um primeiro diagnóstico da aplicação destas recomendações após 6 meses.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Compreensão das necessidades e motivações dos utilizadores

- 23% de aumento de sessões de utilizador (candidatos a emprego e entidades empregadoras);
- Aumento de 75% de acessos a partir de dispositivos móveis;
- 36% de aumento de candidaturas para estágios profissionais submetidas no Portal.

Eficiência do serviço

- Redução em 25% das taxas de abandono (utilizadores que saem do site sem completar as suas tarefas);
- 49% de aumento do número de novos utilizadores.

Satisfação de utilizadores e empresas que usam o serviço

- Desaparecimento de pedidos de suporte sobre candidaturas para estágios (> 1000 pedidos mensais em média): deste modo, libertaram-se mais de 320 horas mensais para a equipa de suporte do IEFP.

Lealdade e reputação da marca IEFP

- A UX no portal foi melhorada, poupando tempo a utilizadores e recursos ao IEFP, aumentado assim a eficiência e qualidade deste serviço público digital.

DADOS

59 mapas de percurso

63 cidadãos inquiridos

8 trabalhadores inquiridos

10 profissionais inquiridos

DESTAQUE

Notícia de lançamento do novo Portal IEFP Online

Portal IEFP Online

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
Modernização do Estado e da Administração Pública

Promotor:

Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)

Colaboração:

Instituto de Sociologia (Universidade do Porto)
Dinamia'CET (ISCTE IUL)
CES - Centro de Estudos Sociais (Universidade de Coimbra)
Busigners

Espaço Óbito

CONCLUÍDO

DEZ2016 | AGO2019

DESAFIO

O Espaço Óbito tem como objetivo criar um novo serviço integrado e transversal focado num evento de vida: o óbito. Pretende resolver os problemas que os cidadãos enfrentam, hoje em dia, ao terem que realizar várias deslocações às entidades públicas e privadas após o falecimento de um familiar, num momento em que se sentem perdidos em relação ao que têm de tratar, quando e onde.

BENEFICIÁRIOS

Este projeto beneficia principalmente os cidadãos e também outros utilizadores como agentes funerários e advogados ou solicitadores, visando:

- Reduzir o número de deslocações e tempo;
- Ajudar o cidadão a compreender melhor a informação dada, usando linguagem mais clara;
- Proporcionar um atendimento mais cuidado, privado e humano;
- Reduzir o sentimento de estar perdido ou confuso por não saber onde se deslocar, o que levar e que percurso realizar.

ABORDAGEM

Começou-se por estudar a fundo a experiência dos cidadãos ao tratar de assuntos, tanto no privado como no público, relacionados com o falecimento de um familiar pelos meios online e pelos meios presenciais. O conhecimento obtido foi partilhado, numa sessão participativa, com as entidades públicas relevantes para o projeto onde se explorou as suas necessidades e barreiras. Posteriormente, foi desenhado e realizado um protótipo de alta fidelidade de forma a testar, em contexto real, o conceito do Espaço Óbito junto de entidades públicas e de cidadãos durante 10 dias úteis no IRN. Este momento permitiu validar o conceito e desenhar os próximos pilotos do Espaço Óbito, que gradualmente os serviços relevantes (i.e. Instituto de Segurança Social, Caixa Geral de Aposentações, Autoridade Tributária e Aduaneira, Banco de Portugal) foram integrados no catálogo de serviços de Espaço Óbito. Atualmente, encontram-se pilotos a decorrer em Lojas de Cidadão.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Destacam-se os resultados dos dois pilotos do Espaço Óbito:

- Primeiro piloto do Espaço Óbito (Santo Tirso): nos primeiros seis meses de piloto, puderam identificar-se oportunidades de melhoria graças ao contato com cidadãos, agentes funerários e advogados (60 cidadãos; 80 advogados ou solicitadores; 300 agentes funerários);
- Segundo piloto do Espaço Óbito (Coimbra): este piloto contemplou já a evolução para um novo serviço integrado, tendo registado, nos seus primeiros três meses, 575 visitas de cidadãos, 68 advogados ou solicitadores e 114 agentes funerários.

DADOS

83 mapas de percurso

106 cidadãos inquiridos

37 trabalhadores inquiridos

8 profissionais inquiridos

1 guia de apoio ao cidadão com jornada a realizar

1 folheto de informações

DESTAQUE

Vídeo do projeto

Jornada do Projeto

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Justiça

Promotor:

Instituto dos Registos e Notariado (IRN)

Parceiros:

Autoridade Tributária e Aduaneira (AT)
Instituto Público de Gestão Participada (ADSE)
Instituto de Segurança Social (ISS)
Caixa Geral de Aposentações (CGA)
Banco de Portugal

Colaboração:

CES - Centro de Estudos Sociais (Universidade de Coimbra)
DINAMIA' CET (ISCTE IUL)
Frederico Carvalho (Especialista Marketing Digital)

Roteiro da Despesa | Fatura Eletrónica

CONCLUÍDO

OUT2016 | AGO2019

DESAFIO

O Roteiro da Despesa pretendeu mapear o procedimento a que são obrigadas as entidades públicas para realizar uma aquisição, sinalizando pontos de dor e identificando oportunidades de melhoria nos processos.

BENEFICIÁRIOS

Este projeto beneficia os serviços administrativos do Estado e empresas fornecedoras do Estado.

ABORDAGEM

Numa primeira fase, o projeto Roteiro da Despesa teve como objetivo realizar um levantamento sobre o percurso da despesa dentro do Estado (trabalho realizado por um grupo de especialistas da administração pública). Com a implementação do projeto-piloto Fatura Eletrónica na Administração Pública, focado em desmaterializar e simplificar processos no âmbito do processamento de faturas na contratação pública, criou-se a oportunidade de medir o impacto desta iniciativa enquanto caso exemplificativo dos ganhos com medidas de simplificação. Para tal, pôde testar-se uma metodologia de avaliação de medidas legislativas ("Quanto Custa?"), o que concorreu também para o objetivo de demonstrar os ganhos de adotar uma cultura de avaliação na Administração Pública. A medição de impacto baseou-se numa análise de custos dos processos associados à solução tradicional e da comparação face aos processos decorrentes da implementação da fatura eletrónica, identificando os ganhos obtidos e preconizando uma abordagem avaliativa de terreno.

PRINCIPAIS RESULTADOS

- Criação de uma proposta de simplificação de seis áreas mapeadas e identificadas no Roteiro da Despesa;
- A avaliação de impacto da implementação da fatura Eletrónica na Administração Pública concluiu que, por exemplo, com a adoção plena, o tempo poupado em dinheiro, considerando os vencimentos médios por categoria de trabalhador em funções públicas, irá redundar numa poupança anual de 101.027.015€ apenas com a eliminação das tarefas de receção e processamento das faturas físicas. Considera-se que o custo médio de processamento das faturas (considerando tempo gasto e consumíveis) irá passar de 15,43€ de uma fatura em papel para 7,40€ de uma fatura eletrónica. Além disso, irá equivaler a evitar abater mais de 1400 árvores/ano, as mesmas que seriam usadas para a produção dos consumíveis poupados.

DADOS

101.027.015€/

ano poupança do Estado com o tempo que não é gasto no processamento de faturas eletrónicas.

8,03 €/fatura

poupança do Estado no processamento de uma fatura eletrónica em vez de fatura em papel

+ 1400 árvores/

ano poupadas para produção de consumíveis

DESTAQUE

1 Relatório de avaliação de Impacto Final

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Finanças

Promotor:

Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (eSPap)

Parceiros:

Unidade Técnica de Avaliação de Impacto Legislativo, do JurisAPP

Colaboração:

Instituto Nacional de Medicina Legal (INMLCF)
Renova



Imagem 1 e 2 (Balcão Único de Emprego) _ Workshop de enquadramento; Resultados do workshop de enquadramento.



Imagem 3 e 4 (Espaço Óbito) _ Sessão participativa de cocriação; Protótipo do conceito Espaço Óbito.

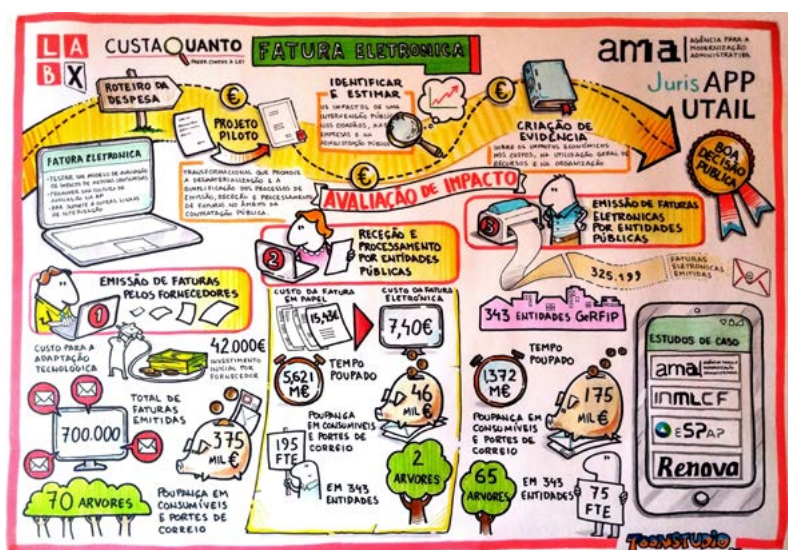


Imagem 5 a 6 (Roteiro da Despesa | Fatura Electrónica) _ Principais resultados de avaliação de impacto; Workshop com os especialistas.

Loja de Cidadão

CONCLUÍDO

OUT2017 | MAI2019

DESAFIO

Este projeto visava conhecer o atendimento presencial nas Lojas de Cidadão tendo em vista a melhoria da experiência dos cidadãos e tornar o atendimento mais eficiente. O serviço de atendimento presencial nas Lojas de Cidadão, lançado em 1999, precisa de se acomodar às novas necessidades e comportamentos dos cidadãos e empresas.

BENEFICIÁRIOS

Este projeto beneficia principalmente cidadãos e os funcionários das entidades presentes nas Lojas de Cidadão (públicas ou privadas).

ABORDAGEM

O projeto passou pelas três fases da metodologia LabX. Na fase de investigação, realizou-se um diagnóstico profundo sobre os usos atuais e as expectativas dos cidadãos, tendo-se explorado quatro Lojas de Cidadão (Penafiel, Laranjeiras, Faro, Coimbra). Na fase de cocriação, realizaram-se sessões colaborativas de geração de ideias com cidadãos e trabalhadores públicos e privados das Lojas de Cidadão. Na fase de experimentação colaborou-se com parceiros do sistema científico nacional para se desenvolver protótipos que foram depois testados em duas Lojas de Cidadão (Braga e Setúbal).

PRINCIPAIS RESULTADOS

A abordagem realizada tornou patente as vantagens de experimentar antes de implementar, designadamente:

- Mostrando a jornada do cidadão como um todo, com uma abordagem holística e integrada concretizada em contexto real das Lojas de Cidadão;
- Demarcando os momentos de intervenção específicos para onde devem ser conduzidos esforços a fim de melhorar a experiência dos cidadãos com o serviço prestado;
- Revelando todos os momentos do serviço prestado pelas entidades através da criação de pontos de contacto e de artefactos físicos que materializem a dimensão intangível da experiência;
- Orquestrando a relação existente entre pontos de contacto, cidadãos e a própria Loja de Cidadão como um todo (com os seus sistemas), aprendendo de que modo estes podem melhorar a experiência tida com o(s) serviço(s);
- Envolvendo todos os atores no teste e validação das soluções propostas, a começar pelos cidadãos;
- Aprendendo de forma acelerada e eficaz quais as soluções que mais bem respondem aos problemas identificados, de maneira a podê-las fazer evoluir em ciclos sucessivos.

DADOS

4 LC visitadas

– 770 cidadãos inquiridos

– 402 trabalhadores inquiridos

– 4 sessões de cocriação com cidadãos

– 1 sessões de cocriação com trabalhadores das lojas de Cidadão

– 10 protótipos testados

DESTAQUE

2 testes de protótipos em contexto na Loja de Cidadão de Braga e Lojas de Cidadão de Setúbal

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Modernização do Estado e da Administração Pública

Promotor:

Agência para a Modernização Administrativa (AMA)

Colaboração:

Pós-Graduação de Especialização em Digital Experience Design da Escola de Belas-Artes da Universidade Lisboa

Mestrado em Design de Produto e Serviços da Escola de Arquitetura da Universidade do Minho
Centro de Computação Gráfica

Diário da República Eletrónico

CONCLUÍDO

OUT2017 | DEZ2017

DESAFIO

A desmaterialização do Diário da República Eletrónico (DRE) levantou desafios que levaram a que o registo de atos submetidos apresentasse uma taxa de rejeição elevada, o que implicava custos e trabalho acrescido a todos os envolvidos.

BENEFICIÁRIOS

Este projeto beneficia principalmente as equipas afetas ao DRE e todas as entidades públicas, centrais ou locais, que submetem atos para o DRE.

ABORDAGEM

Inicialmente, o LabX procedeu a uma investigação sobre os dados estatísticos da submissão de atos no DRE e entrevistou trabalhadores da equipa do DRE de forma a desenhar o seu fluxo de trabalho. De seguida, realizaram-se testes de usabilidade ao portal do DRE, mapeando a experiência de utilizadores reais que se autenticam e submetem um ato no portal. No final, elaborou-se um guia de boas práticas, bem como recomendações para a melhoria de serviços chave na submissão de atos no DRE, nomeadamente melhorar a experiência do utilizador, minimizar a taxa de rejeição de atos e melhorar os fluxos internos de trabalho.

PRINCIPAIS RESULTADOS

- Relatório Final de Recomendações;
- Guia de Boas Práticas.

DADOS

45.867 atos analisados

– **33%** de rejeição na submissão de atos II Série

– **4** trabalhadores inquiridos

– **6** utilizadores inquiridos

DESTAQUE

1 Relatório Final com **30** recomendações

– **1 Guia de Boas Práticas** sobre o conteúdo e navegação do portal DRE

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Modernização do Estado e da Administração Pública

Promotor:

Imprensa Nacional - Casa da Moeda

Colaboração:

Equipa de Gestão de Publicações Oficiais da Unidade de Publicações da Imprensa Nacional - Casa da Moeda

Balcão Único do Prédio

CONCLUÍDO

OUT2017 | FEV2018

DESAFIO

O projeto do Balcão Único do Prédio (BUPi) tinha como objetivo promover a realização de um cadastro predial num contexto de teste (10 concelhos). O envolvimento do LabX passava pelo levantamento e identificação dos obstáculos e oportunidades existentes para os cidadãos e empresas aderirem a este novo serviço.

BENEFICIÁRIOS

Este projeto beneficia principalmente os proprietários de terrenos, as empresas com terrenos, as autarquias e as entidades do mercado cadastral.

ABORDAGEM

Primeiro, foi realizada uma revisão histórica das anteriores iniciativas cadastrais e das iniciativas inovadoras de outros países nesta matéria, a que se somou um levantamento dos obstáculos e oportunidades existentes para este novo serviço cadastral. Este relatório de investigação foi entregue aos promotores e parceiros do projeto. Numa segunda, e última fase, o LabX colaborou com a equipa de terreno, concedendo apoio em reuniões e entrevistas com atores locais, no desenho do piloto BUPi nas instalações do IRN, na realização de ações de registo no contexto local (e.g. no espaço da feira) e na recolha de sugestões/ contactos de cidadãos interessados.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Da investigação realizada, as principais constatações entregues ao promotor do projeto eram:

- A participação dos cidadãos constitui um elemento crítico para o sucesso destas iniciativas – o que, por seu lado, requer que a comunicação e a publicitação do Estado promovam primeiramente o envolvimento dos cidadãos;
- Os atores locais, a começar pelas autarquias locais e pelos serviços públicos de primeira linha, são um catalisador (ou entrave) para a implementação do cadastro;
- Deve minimizar-se o risco de desperdício da informação cadastral entretanto acumulada por uma multiplicidade de agentes públicos e privados, promovendo a sua integração e/ou reutilização.

DADOS

1 relatório de investigação

2 visitas de terreno

DESTAQUE

Site BUPi

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Justiça

Promotor:

Instituto dos Registos e Notariado (IRN)

Colaboração:

Autoridade Tributária e Aduaneira (AT)
Direção Geral do Território (GDT)
Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (INCF)
Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas (IFA)



Imagem 7 a 8 (Loja de Cidadão) _ Inquéritos aplicados aos cidadãos presentes nas Lojas de Cidadão; Sessão de cocriação com cidadãos na Junta de Freguesia de Penha de França.



Imagem 9 e 10 (Diário da República Eletrónico) _ Portal do DRE; Equipa da Linha de apoio ao cliente do DRE.



Imagem 11 e 12 (Balcão Único do Prédio) _ Contacto com os cidadãos locais na feira de Penela; Cidadão de Penela a sinalizar um dos marcos do seu território.

Desenho participativo

CONCLUÍDO

OUT2018 | MAR2019

DESAFIO

Este projeto visou aplicar uma abordagem participativa que assegurasse que o desenho da solução tecnológica do novo sistema de credenciação (CRESO) tivesse em conta as necessidades e os contributos dos utilizadores que fazem os pedidos de credenciais ao Gabinete Nacional de Segurança.

BENEFICIÁRIOS

Este projeto beneficia principalmente utilizadores do sistema e entidades conectadas.

ABORDAGEM

O LabX desenhou e facilitou duas sessões contando com a participação de utilizadores que no seu dia-a-dia submetem pedidos de credenciação ao Gabinete Nacional de Segurança. Estas sessões contaram com a facilitação, moderada, do gestor do projeto e com a participação da empresa contratada para desenvolver o novo serviço online de credenciação. Nestas duas sessões conseguiu-se identificar os pontos de dor e as oportunidades de melhoria do atual modelo de submissão de pedidos, geraram-se ideias sobre como simplificar o processo e testaram-se protótipos de baixa fidelidade do novo serviço online de credenciação junto dos utilizadores. Depois, a terceira sessão foi já dinamizada pelo gestor do projeto, que beneficiou das duas primeiras sessões para adquirir competências e instrumentos e ganhar o empenho dos mesmos utilizadores no projeto, de forma a testar a solução desenvolvida.

PRINCIPAIS RESULTADOS

A abordagem realizada permitiu identificar as vantagens que um processo centrado no utilizador pode trazer ao desenho de uma nova solução tecnológica dentro da Administração Pública, designadamente:

- Trazendo contributos para a nova solução;
- Permitindo diversificar as perspectivas integradas na solução a desenvolver;
- Derrubando silos dentro da organização;
- Transferindo competências de inovação para as equipas de projeto;
- Estimulando o empenho e o entusiasmo dos utilizadores;
- Transformando a cultura de trabalho;
- Permitindo acelerar o projeto.

DADOS

18 trabalhadores participantes

– 1 mockup testado com utilizadores

DESTAQUE

18 utilizadores ativos na colaboração das próximas fases

– Portal CRESO

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Modernização do Estado e da Administração Pública

Promotor:

Gabinete Nacional de Segurança (GNS)

Educação para a Cidadania

CONCLUÍDO

FEV2018 | AGO2019

DESAFIO

Encontrar modelos complementares e alternativos de Educação para a Cidadania e para a promoção da participação cívica em crianças e jovens. Os destinatários deste projeto são a comunidade escolar, as entidades da sociedade civil e, muito especialmente, crianças e jovens entre os 8 e os 18 anos.

BENEFICIÁRIOS

Este projeto beneficia principalmente jovens e crianças, organizações da sociedade civil e a comunidade escolar, em especial, responsáveis pela implementação da Estratégia de Educação para a Cidadania.

ABORDAGEM

Começou-se por realizar diagnóstico a crianças de várias idades e conhecer iniciativas, dentro e fora de Portugal, sobre temas de cidadania e participação cívica. Para tal, assistiu-se a duas iniciativas que apoiam o desenvolvimento de competências de cidadania e de participação cívica, bem como realizaram-se entrevistas a técnicos da sociedade civil, professores para conhecer: 1) qual a resposta dos jovens a essas a temáticas de cidadania e participação cívica; 2) quais os canais mais adequados para uma intervenção de estas temáticas. Com base nas aprendizagens, o LabX criou duas novas ferramentas de diagnósticos e de participação cívica: o jogo de cartas «Agora Falo Eu!» e o jogo de tabuleiro «Estrela da Cidadania!» destinadas para crianças do 1º e 2º ciclo do ensino básico. Ambas foram testadas e iteradas em várias escolas e parceiros da sociedade civil. Para as crianças de 3º ciclo do ensino básico e secundário, testou-se a abordagem da gamificação, observando o «Torneio da Cidadania» com 100 jovens a jogar temas de cidadania numa app e a abordagem do «World Café» de participação cívica realizando três sessões em escolas e associações da sociedade civil.

PRINCIPAIS RESULTADOS

- Desenvolvimento e teste de 4 iniciativas experimentais - «Agora Falo Eu!», «Estrelas da Cidadania», «World Café Cidadania» e «Torneio da Cidadania» - que envolveram mais de 200 jovens com idades compreendidas entre os 7 e os 17 anos;
- Produção de 650 kits de «Agora Falo Eu!» distribuídos pela rede de parceiros, escolas e sociedade civil.
- Cerca de 25 entidades responderam ao questionário para perceber oportunidades de melhoria do jogo e aferir qual o resultado efetivo da implementação de práticas participativas e gamificadas junto das crianças. Cerca de 88% classificaram o jogo como «Bom a Muito Bom».
- Nessas 25 entidades, até março de 2020 ocorreram 119 sessões do jogo, envolvendo um total de 549 crianças tendo sido implementadas 17 iniciativas de intervenção local.

DADOS

4 iniciativas experimentais

+700 crianças e jovens participantes

+380 kits «Agora Falo Eu!» distribuídos

DESTAQUE

Artigo sobre projeto

Guia de Implementação «Agora Falo Eu!»

Relatório de Avaliação «Agora Falo Eu!»

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Modernização do Estado e da Administração Pública

Promotor:

Secretária de Estado da Cidadania e Igualdade (SECI)

Parceiro:

Direção Geral da Educação (DGE)
Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ)
Parceiros da sociedade civil
Imprensa Nacional - Casa da Moeda
ANIMAR

Cidadania Fiscal 2.0

CONCLUÍDO

MAR2019 | MAR2020

DESAFIO

Melhorar as interações entre contribuintes e Autoridade Tributária e Aduaneira.

BENEFICIÁRIOS

Este projeto beneficia, potencialmente, todos os contribuintes individuais e coletivos.

ABORDAGEM

Numa primeira fase, investigou-se três serviços de Finanças (Lisboa, Évora, Aveiro), entrevistando trabalhadores da Autoridade Tributária e Aduaneira e aplicando 251 inquéritos aos contribuintes presentes. Aproveitando a parceria com o Laboratório de Investigação Experimental em Economia e Gestão, recolheu-se e analisou-se 1001 inquéritos de cidadãos sobre a sua experiência nas interações com a Autoridade Tributária e Aduaneira para complementar os resultados da pesquisa de terreno. Numa segunda fase, desenvolveu-se conjuntamente com uma equipa interna da Autoridade Tributária e Aduaneira, um instrumento de literacia fiscal («QuizAT - Quer testar os seus conhecimentos sobre impostos?»), destinado a (auto)avaliar o conhecimento dos contribuintes. Participaram 3400 contribuintes e permitiu obter um conhecimento empírico rigoroso sobre as comunicações realizadas nos espaços de atendimento presencial da Autoridade Tributária e Aduaneira, sinalizando às equipas da Autoridade Tributária e Aduaneira pontos de dor e oportunidade a explorar do ponto de vista dos contribuintes.

Numa terceira fase, realizou-se uma capacitação imersiva de uma equipa da Autoridade Tributária e Aduaneira, composta por colegas de distintos departamentos, com o propósito de transferir competências e atitudes para potenciar a abordagem experimental - e assegurar a continuidade e sustentabilidade desta nova metodologia dentro da Autoridade Tributária e Aduaneira. Ainda, desenvolveu-se uma colaboração em torno da melhoria das comunicações escritas da Autoridade Tributária e Aduaneira dirigidas aos contribuintes, sendo que se aproveitou esse estímulo para desenvolver a metodologia «Oficinas de Simplificação», oportunamente apresentada neste relatório.

PRINCIPAIS RESULTADOS

- Realização de um diagnóstico atualizado sobre os comportamentos e as perceções dos contribuintes a respeito da Autoridade Tributária e Aduaneira;
- Realização de uma sessão de capacitação em metodologias do LabX para um Grupo de trabalhadores da Autoridade Tributária e Aduaneira;
- Definição de áreas de intervenção prioritária para a realização de ciclos rápidos de prototipagem de soluções;
- Disponibilização de um instrumento de literacia fiscal em mais de 150 Serviços de Finanças;
- Desenvolvimento e aplicação de metodologia de simplificação das comunicações escritas com trabalhadores da Autoridade Tributária e Aduaneira.

DADOS

1252 contribuintes participaram na investigação

– **9** trabalhadores entrevistados

– **+3400** participantes no QuizAT

DESTAQUE

Apresentação do projeto

– Notícias sobre Cidadania Fiscal 2.0

– Notícias sobre o QuizAT

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Finanças

Promotor:

Autoridade Tributária e Aduaneira (AT)

Colaboração:

Laboratório de Investigação Experimental em Economia e Gestão (LERNE)

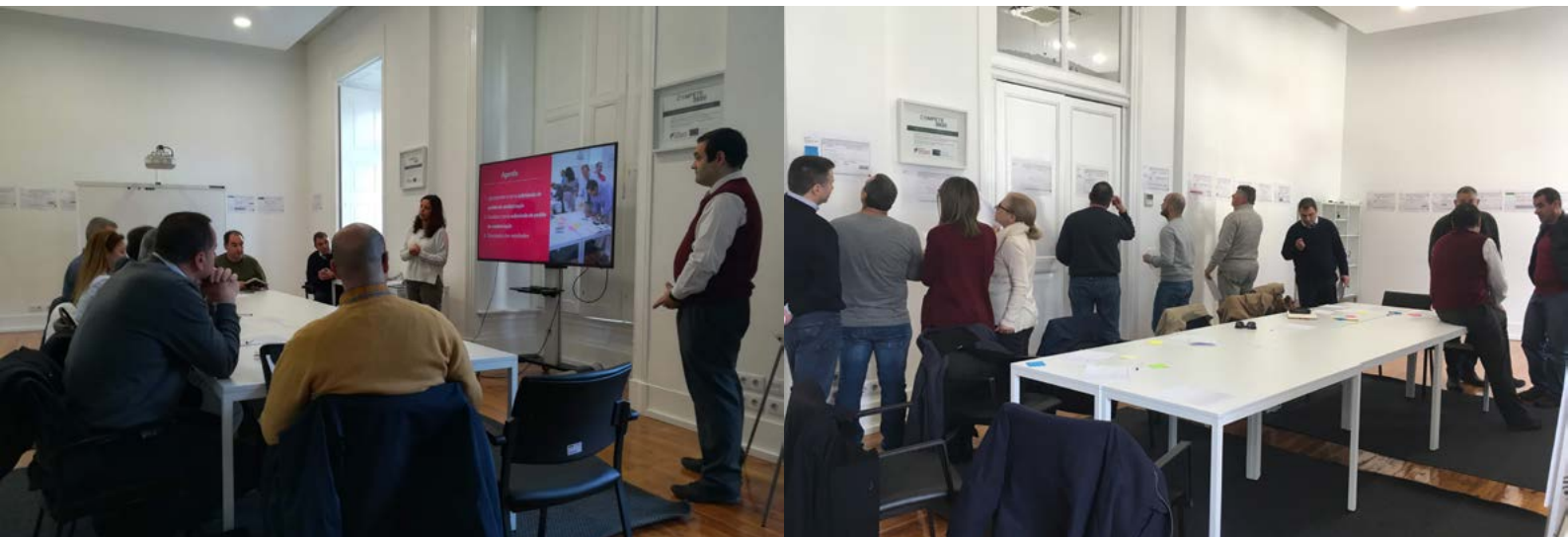


Imagem 13 e 14 (Desenho participativo) _ Primeira sessão com utilizadores para identificar as suas atuais necessidades; Segunda sessão com utilizadores para testar uma versão prototipada.



Imagem 15 e 16 (Educação para a Cidadania) _ Jogo "Agora falo Eu!" testado no Centro Escolar de Penafiel com crianças do 1º e 2º ciclo do Ensino Básico; "World Café Cidadania" testado com jovens do 3.º ciclo do ensino básico e do ensino secundário na Escola Secundária de Bragança.



Imagem 17 e 18 (Cidadania Fiscal 2.0) _ Aplicação de inquérito a um contribuinte pelo LabX no Serviço de Finanças de Évora ; Aplicação de inquérito a um contribuinte pelo parceiro de projeto no Serviço de Finanças de Lisboa.

Serviço público como laboratório vivo

CONCLUÍDO

JUN2019 | MAR2020

OBJETIVO

Com o objetivo de desenvolver um programa de experimentação foi montado um laboratório vivo num serviço público. Este programa teve duas fases distintas. A primeira fase consistiu em fazer evoluir e testar protótipos relacionados com o atendimento presencial através da interação constante com cidadãos e funcionários. A segunda fase foi desenhada com o propósito de testar soluções tecnológicas desenvolvidas pela Administração Pública, quer estivessem em fase final de desenvolvimento ou já ultimadas, identificando as dificuldades sentidas pelos cidadãos na sua utilização. O propósito era verificar a viabilidade do serviço público ser usado como laboratório vivo independentemente do suporte das soluções a teste ser tecnológico ou não.

Através deste programa promoveu-se a colaboração de cidadãos e funcionários no desenvolvimento das soluções e estabeleceu-se, assim, um modelo de inovação aberto e colaborativo. Foram portanto chamados a participar neste modelo aberto, seguro e transparente especialistas do ecossistema de inovação para dar suporte técnico ao LabX no desenho, desenvolvimento e avaliação de protótipos em contexto real. A Loja de Cidadão de Aveiro, onde se realizam vários serviços públicos, foi o espaço selecionado para montar o laboratório vivo.

BENEFICIÁRIOS

O Laboratório Vivo foi criado para as entidades públicas, no entanto, também existiu benefícios para cidadãos e empresas.

INICIATIVAS DE EXPERIMENTAÇÃO

O laboratório vivo teve duas fases distintas:

- **Fase I - Atendimento presencial:** os protótipos estiveram a ser otimizados com os contributos de cidadãos e funcionários, e simultaneamente sujeitos a monitorização e avaliação. Com este ponto de partida foram construídas duas vias de experimentação, com diferentes parceiros, a Design Factory de Aveiro e com o Laboratório de Design de Equipamento (ProjectLab) da Escola de Bela-Artes da Universidade de Lisboa, que garantiram um suporte técnico adicional a esta intervenção.
- **Fase II - Soluções tecnológicas:** em resposta ao desafio colocado pelo LabX às entidades públicas via CTIC, foi identificada uma solução com as condições de elegibilidade para ser testada neste espaço e na janela temporal definida: o portal autenticação.gov. Em colaboração com a Fraunhofer Portugal e no âmbito da atribuição do selo ouro de usabilidade e acessibilidade, os testes de usabilidade ao portal foram alargados a cidadãos com necessidades especiais e foi sujeito a avaliação heurística.

DADOS

4 protótipos testados na primeira iniciativa

1 protótipos testados na segunda iniciativa

3 parceiros do ecossistema de inovação

1 Visita de terreno ao laboratório vivo com 37 participantes de 7 entidades públicas e privadas

DESTAQUE

Relatório " Serviço público como laboratório vivo - Um novo espaço de experimentação aberta e participativa em contexto real (Loja de Cidadão de Aveiro)

Notícia "How a living lab can solve your service needs"

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Modernização do Estado e da Administração Pública

Promotor:

Agência para a Modernização Administrativa (AMA)

Colaboração:

ProjectLab - Laboratório de Design de Equipamento da Faculdade de Bela-Artes da Universidade de Lisboa
Design Factory Aveiro
Fraunhofer Portugal

Processo participativo para transformação organizacional

CONCLUÍDO

NOV2019 | AGO2020

DESAFIO

Desenhar um novo processo participativo para elaboração do Plano Estratégico 2020-2022, com base na metodologia do LabX e recorrendo a métodos participativos com colaboradores internos e parceiros externos da Direção-Geral da Saúde (DGS). Retirar lições deste projeto e elaborar um manual de aplicação passo a passo do Processo Participativo para Transformação Organizacional.

BENEFICIÁRIOS

Este projeto beneficia principalmente a DGS e outras entidades públicas que queiram implementar mudanças na sua própria organização.

ABORDAGEM

Na fase Investigar, procurou-se compreender a situação atual, realizando-se de duas sessões colaborativas com colaboradores e parceiros. Foram, ainda, aplicados inquéritos específicos, a todos os colaboradores internos e parceiros externos, elaborados com base nos principais temas e preocupações identificados no decorrer das duas sessões mencionadas. No final, os resultados foram apresentados à direção. Na segunda fase, surgiu o COVID-19 e a metodologia desta etapa teve de ser repensada. Ainda se realizou uma sessão colaborativa presencial com os dirigentes da DGS para a identificação das áreas temáticas prioritárias na área da saúde. De seguida, recorreu-se a uma plataforma online através da qual cada interveniente não só pôde avaliar a execução do Plano Estratégico 2017-2019, como também definir e caracterizar as iniciativas estratégicas para Plano 2020-2022. Todos os contributos foram, posteriormente, analisados utilizando uma matriz de esforço vs. ganhos em saúde pela equipa de projeto interna da DGS e do LabX. Na última fase, partilhou-se a primeira versão do Plano Estratégico 2020-2022 com cerca de 35 colaboradores internos e analisaram-se 99 contributos pertinentes ao aperfeiçoamento e finalização do plano final.

PRINCIPAIS RESULTADOS

- A fase Investigar contou com a participação de 27 colaboradores internos da DGS, com 15 parceiros externos de 13 entidades públicas pertencentes ao sistema da saúde pública e ainda 203 respostas ao questionário de investigação;
- A fase Conceber gerou 36 propostas de iniciativas estratégicas e sua respectiva caracterização por parte dos colaboradores internos da DGS;
- A fase Experimentar partilhou o draft do novo Plano Estratégico a 35 colaboradores internos para contribuírem com sugestões de melhoria, obtendo-se 99 sugestões.

DADOS

277 participantes: colaboradores internos e parceiros

– **1** Relatório a sessão colaborativa com colaboradores internos da DGS

– **1** Relatório a sessão colaborativa com parceiros externos da DGS

– **1** Relatório da fase Investigar

DESTAQUE

Manual aplicação passo-a-passo «Processo Participativo para Transformação Organizacional»
(palavra-passe: 1234)

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Saúde

Promotor:

Direção-Geral da Saúde (DGS)

Parceiros:

Equipa do Núcleo de Planeamento Estratégico e Avaliação da DGS

Rede Ponto JA

CONCLUÍDO

MAR2020 | DEZ2020

DESAFIO

O Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ) recorreu ao LabX para apoiar o processo de redesenho e revitalização da Rede Ponto JA, rede de serviços de atendimento ao público do IPDJ, com modelos de atendimento e de serviços alternativos que possam ir de encontro às necessidades e motivação dos jovens e à oferta de serviços que podem ser disponibilizados nestes espaços.

BENEFICIÁRIOS

Como beneficiários finais deste projeto consideram-se os jovens, utilizadores dos espaços Ponto JA, associações juvenis que se encontram sediadas nestes espaços e os próprios funcionários que aqui desempenham as suas funções.

ABORDAGEM

O ponto de partida do projeto foi um exercício “Teoria da Mudança” realizado pela equipa de projeto. Com base nos resultados obtidos perspetivou-se um plano de investigação que contemplou a auscultação a jovens e a técnicos e dirigentes do IPDJ. Para os jovens foi realizado um inquérito por questionário online que obteve 1520 participações; para técnicos e dirigentes do IPDJ foram realizadas entrevistas etnográficas, tendo sido entrevistados os 5 Diretores Regionais do IPDJ e 3 Técnicos de Informação. Os resultados desta investigação foram compilados em user stories que suportaram os processos de cocriação. Em paralelo, foi realizada a capacitação, em Desenho de Serviços, de um grupo de 25 técnicos e dirigentes do IPDJ da qual resultaram propostas experimentais a ser validadas no terreno pela equipa de projeto.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Resultados do projeto «Bolsa de Inovação» que são incorporados nas aprendizagens sobre a Rede Ponto JA:

- Mapa de Jornada dos jovens nos Serviços Públicos;
- Recomendações para desenho de serviços digitais para jovens;
- Top de serviços mais procurados pelos jovens.

Resultados do processo de investigação e capacitação:

- Participação de 1520 jovens em questionário de auscultação
- 5 Entrevistas a Diretores Regionais e 3 a Técnicos de Informação
- Compilação de 20 user stories sobre a utilização das Lojas Ponto JA
- Capacitação de 25 técnicos e dirigentes do IPDJ em design de serviços públicos
- 5 propostas de soluções experimentais para experimentar nas Lojas da Rede Ponto JA

DADOS

1 sessão colaborativa «Teoria da Mudança» com a equipa de projeto para definir Plano de Investigação

1520 jovens participantes em questionário de auscultação

25 técnicos e dirigentes do IPDJ participaram na capacitação em metodologias e ferramentas de Design de Serviços Públicos

5 propostas de solução para Experimentação nas Lojas

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Educação

Promotor:

Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ)

Parceiros:

Fraunhofer AICOS Portugal
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

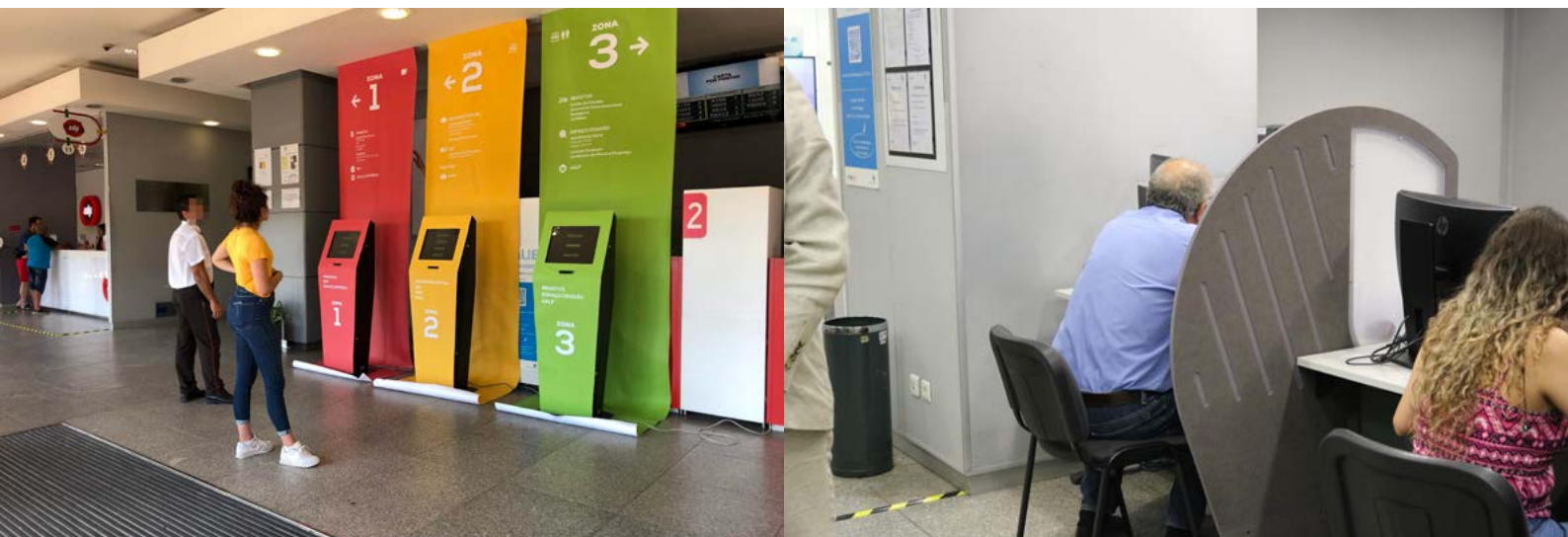


Imagem 19 e 20 (Serviço público como laboratório vivo)_ Protótipo do sistema de orientação no laboratório vivo; Exemplo de um modelo de protótipo dos painéis de separador entre postos de trabalho.



Imagem 21 e 22 (Serviço público como laboratório vivo)_ Protótipo de faixas para delimitar a zona de atendimento e zona de passagem; Protótipos do interface de navegação na máquina de senhas.



Imagem 23 e 24 (Serviço público como laboratório vivo)_ Cidadã a realizar o teste de acessibilidade e usabilidade na Loja de Cidadão de Aveiro; Cidadão a realizar o teste de acessibilidade e usabilidade na Loja de Cidadão de Aveiro.



Imagem 25 e 26 (Processo Participativo para Transformação Organizacional) _ Sessão colaborativa com colaboradores internos, Espaço virtual para a geração de novas iniciativas estratégicas.



Teoria da Mudança

A teoria da Mudança é um instrumento que nos ajuda a esclarecer prioridades, promovendo a reflexão sobre os objetivos do projeto e o caminho para alcançá-los

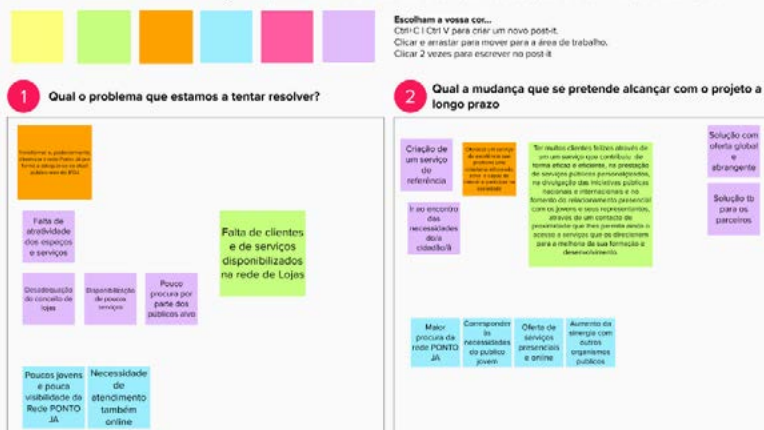


Imagem 27 e 28 (Rede Ponto JA) _ Espaço de Atendimento da Rede Ponto JA no Centro de Juventude de Lisboa; Exercício colaborativo com a equipa de projeto sobre a Teoria da Mudança.

Acelerador de Autoatendimento

CONCLUÍDO

FEV2020 | NOV2020

DESAFIO

Visa explorar as características essenciais para uma solução para que permita aos cidadãos realizarem serviços públicos digitais de maneira autónoma, capacitando-os para que os possam realizar no futuro pelos seus próprios meios, combinando numa proposta as definições da componente física, equipamento técnico (hardware) e experiência dos utilizadores nos serviços públicos digitais.

BENEFICIÁRIOS

Cidadãos que possuem as competências digitais necessárias, mas que continuam a apresentar baixos níveis de utilização dos serviços públicos digitais e que utilizam no seu dia-a-dia serviços digitais (redes sociais, compras online, homebanking, etc.), tendendo a optar pelo atendimento presencial. Tipicamente são jovens em início de carreira, utilizadores de serviços digitais (mas não serviços públicos digitais) e cidadãos reformados e ativos.

ABORDAGEM

Partindo de dados disponíveis sobre a utilização de serviços públicos digitais em Portugal, provenientes tanto de informação recolhida pelo LabX nos seus projetos, como de informação estatística disponibilizada pelo Instituto Nacional de Estatística, o projeto pretendeu chegar à materialização de uma solução de acelerador de autoatendimento, num protótipo de baixa fidelidade, consolidando um conjunto de aprendizagens e diretrizes que informem futuros desenvolvimentos. O projeto arrancou no terreno com uma sessão de cocriação com cidadãos que tinha por objetivo gerar ideias potenciais para uma solução de acelerador de autoatendimento, materializadas em maquetes, permitindo extrair os requisitos essenciais para o sucesso da solução.

Para desenvolvimento da solução, e face às limitações impostas pela pandemia, foi realizado em conjunto com o nosso parceiro técnico um ciclo de experimentação com duas fases: ideação e materialização dos protótipos com especialistas; experimentação com cidadãos. Do ciclo de experimentação resultaram dois protótipos de baixa fidelidade que foram testados em ambiente que recriou o contexto de um centro comercial.

PRINCIPAIS RESULTADOS

- Testados dois protótipos de baixa fidelidade
- Estabilizados os parâmetros e as características da componente física da solução e identificadas os desafios

PRÓXIMO PASSOS

- Evoluir a solução na componente física para protótipo de alta fidelidade;
- Explorar a dimensão da experiência digital.

DADOS

1 sessão de cocriação

47 cidadãos participantes

10 trabalhadores públicos envolvidos (ligados às lojas de cidadão)

4 conceitos de Acelerador de Autoatendimento

DESTAQUE

Cocriação de um Acelerador de Autoatendimento

Sessão de cocriação

Ciclo de Experimentação

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Modernização do Estado e da Administração Pública

Promotor:

Agência para a Modernização Administrativa (AMA)

Colaboração:

Design Factory de Aveiro (DFA)
Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro
Lab Cívico Santiago

Inteligência Artificial | Assistente Virtual

CONCLUÍDO

JUN2020 | DEZ2020

DESAFIO

Avaliar o desempenho do assistente virtual (AV) do portal das Finanças da Autoridade Tributária e Aduaneira, que se encontra a funcionar em fase piloto, de forma a identificar um conjunto de recomendações de melhoria para otimizar o AV (chatbot).

BENEFICIÁRIOS

Os cidadãos que recorrem ao serviço Ajuda Online do Portal das Finanças Autoridade Tributária e Aduaneira.

ABORDAGEM

Com o objetivo de realizar a avaliação ao AV, que recorre à inteligência artificial, foi desenhada uma abordagem capaz de captar de forma integral as diferentes facetas associadas a este tipo de tecnologia, que combina a análise tecnológica, em termos do seu nível de prontidão (a escala de maturidade da solução), com a análise da avaliação realizada pelos utilizadores e o estudo da interação entre humanos e máquinas. Para tanto foram desenvolvidas 4 vias de exploração:

- **Prontidão multidimensional**
- **As necessidades, expetativas e «dores» dos utilizadores**
- **Avaliação da interação entre humanos e máquinas**
- **Análise das métricas do AV**

PRINCIPAIS RESULTADOS

- Desenvolvimento de uma ferramenta multidimensional para dar conta dos níveis de maturidade e às particularidades para a introdução de uma solução de inteligência artificial na Administração Pública. Esta ferramenta foi adaptada ao contexto português, um modelo original que articula 4 domínios: Legal; Organizacional; Social; Tecnológica;
- Mostrou as vantagens de uma abordagem multidimensional, que pode ser aplicada a outros assistente virtual da Administração Pública, não só para avaliar a tecnologia, mas também outras dimensões que influenciam a solução, permitindo uma perspetiva holística (conhecer o seu estado atual) e posteriormente estabelecer um plano de ação para adequar a solução e otimizar a sua resposta aos seus destinatários.
- Da avaliação do assistente virtual da Autoridade Tributária e Aduaneira resultou num conjunto de propostas de melhoria, centradas nos seus utilizadores, e recomendações para aumentar os níveis de maturidade do AV nos quatro domínios.

DADOS

1 Relatório de Avaliação do assistente virtual (Portal das Finanças)

– **142** cidadãos envolvidos

FICHA DE PROJETO

Área Governativa:

Finanças

Promotor:

Autoridade Tributária e Aduaneira (AT)

Parceiros:

Laboratório Colaborativo em Transformação Digital (DTx)

Behavioral Research Unit (BRU) da Universidade Católica



Imagem 29 e 30 (Acelerador de Autoatendimento) _ Grupos a discutirem as suas ideias na sessão de cocriação; Maquete de uma das soluções propostas por um dos grupos na sessão de cocriação.

Ajuda online



Imagem 31 e 32 (Inteligência Artificial | Assistente Virtual) _ Símbolo do Assistente Virtual «Ajuda Online»; Janela de diálogo do assistente virtual, que se encontra associado à Ajuda Oline do Portal das Finanças.



PARTICIPAÇÃO & COLABORAÇÃO

Para uma Administração Pública ser inovadora tem de adotar mais do que mudanças tecnológicas ou assumir discursos inspiradores. Precisa de se comprometer ativamente com uma lógica colaborativa que derrube os seus compartimentos administrativos em favor de respostas à sociedade que sejam articuladas de maneira transversal, atendendo às necessidades dos cidadãos e permitindo a otimização do uso de recursos. Para promover esta colaboração, o LabX tem promovido desde sessões de exposição inicial às suas metodologias (**Pro'LabX**) até à consolidação da **Rede de Inovadores** como espaço partilhado e colaborativo aberto a mais de 600 inovadores públicos, passando pelo desenvolvimento do programa de micromobilidade «Inovador em Residência», a colaboração tem constituído um princípio orientador da atividade do LabX. De maneira ainda mais intensiva, em 2020 surgiu a **Rede de Laboratórios de Experimentação**, uma cintura de multiplicadores com equipas de entidades públicas que, capacitadas pelo LabX, atuam por moto próprio em ciclos rápidos de prototipagem para materializar a experimentação nos seus contextos.

Mais: a Administração Pública do futuro tem de assumir claramente a sua vocação como Administração Aberta. A Administração Pública não pode encerrar-se sobre si, tem de ser sensível às mudanças da sociedade e, inclusive, atuar como ativador de iniciativas que visam incentivar mais participação cívica e maior proximidade entre cidadãos, organizações da Sociedade Civil e a Administração Pública. O LabX sempre se comprometeu a criar pontes entre as entidades públicas, o sistema científico nacional, a comunidade de empreendedores e a sociedade civil. Olhe-se para a criação da «**Bolsa de Inovação**», que permite «adotar» um cientista para um projeto experimental de maneira a obter ganhos mútuos em termos de obtenção de acesso a expertise e partilha de materiais empíricos. Vincando essa sua orientação à promoção da participação, o LabX tem estado ativamente envolvido nas atividades da **Rede Nacional de Administração Aberta**, um fórum que reúne organizações da sociedade civil e entidades públicas no desenvolvimento de medidas concretas de promoção da transparência, integridade, responsabilidade e participação.

Mentorias

As mentorias do LabX garantem às equipas que vão desenvolver projetos experimentais o acompanhamento individualizado ao longo de 6 meses, assegurando ao longo desse tempo a resposta calibrada às suas necessidades de orientação metodológica.

Balcão do Empreendedor

CONCLUÍDO

ABR2018 | DEZ2018

PROJETO

Este projeto implementa do conceito de um verdadeiro ponto único de contacto para as empresas e empreendedores, nomeadamente a construção de um website estruturado e alargamento dos conteúdos disponibilizados no Balcão de Empreendedor e Espaço Empresa atuais e alinhamento com ferramentas transversais da AP como o Catálogo de Entidades e Serviços.

ABORDAGEM

O LabX realizou um acompanhamento metodológico com a equipa de projeto e compilou recomendações que permitiram a integração de abordagens inovadoras neste projeto. Foram disponibilizadas informações relevantes para o portal Balcão do Empreendedor e identificou-se padrões de *design* da experiência do utilizador, que, deste modo, ajudaram a identificar oportunidades para melhorar a eficiência e a usabilidade deste portal.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Foi produzido um relatório com aprendizagens e recomendações decorrentes do acompanhamento metodológico dado às equipas envolvidas neste projeto.

FICHA DE MENTORIA

Promotor:
Agência para a Modernização Administrativa (AMA)

PROGRAMA DE MENTORIA

Duração: 6 meses

Trabalho colaborativo: 4 sessões

Plano D

EM CURSO

JUL2019 | ...

PROJETO

Plano D é uma iniciativa de simplificação e modernização administrativa, que visa contribuir para a desburocratização em termos estruturais, organizacionais e de funcionamento das diversas áreas de atuação da Faculdade de Ciências, Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

ABORDAGEM

O LabX iniciou a sua mentoria com a realização de uma capacitação sobre a experimentação no setor público junto da equipa de projeto e da equipa de serviços da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Os resultados obtidos serviram como base de trabalho para a elaboração do Plano de Auscultação Pública que foi realizado na FCSH, em duas fases, a estudantes, docentes, investigadores e funcionários. Desta auscultação resultou um conjunto de problemas e soluções, classificados em termos de relevância para cada ator, que consubstanciam um roadmap para a implementação do Plano D.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Plano de Auscultação Pública na FCSH
Roadmap de implementação do Plano D

FICHA DE MENTORIA

Promotor: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa

PROGRAMA DE MENTORIA

Duração: 6 meses

Trabalho colaborativo: 6 sessões

Capacitação da equipa: capacitação imersiva de Experimentação no Setor Público realizado



Imagem 33_ Ilustração da iniciativa do Plano D.

PROJETO

O projeto SIEC – Sistema de Informação e Estatística da Cultura visa a criação de um sistema estatístico dos serviços da área governativa da Cultura. No passado, numa primeira tentativa de implementação, observaram-se desafios a nível tecnológico que motivaram uma reavaliação do instrumento criado e uma readaptação da forma como foi implementado. Assim, este projeto propôs-se a prototipar e testar um sistema dinâmico e participado, onde se disponibiliza, de maneira acessível e centralizada, informação sobre as atividades que ocorrem na área governamental da cultura para permitir melhor gerir e apoiar estrategicamente os processos de tomada de decisão, mas também dar a conhecer a realidade do sector.

ABORDAGEM

Partindo de indicadores definidos (perfis de públicos, ações desenvolvidas, entidades apoiadas, ações financiadas, parcerias implementadas, etc), propôs-se a validar propostas de valor para a informação estatística gerada nas atividades culturais, que fossem adequadas à realidade do sector. Ancorado numa abordagem participativa (4 workshops de cocriação), envolvendo vários interlocutores (10 entidades da Área Governativa da Cultura) na validação de propostas (desenvolvimento de 2 protótipos de baixa fidelidade), o objetivo foi experimentar para informar possíveis requisitos funcionais e processuais para o desenvolvimento do sistema na fase de implementação subsequente.

PRINCIPAIS RESULTADOS

- A construção de uma proposta de ferramenta de recolha e agregação de dados que permita a construção de informação estatística relevante, na área da cultura, com base em indicadores atualmente já recolhidos;
- Demonstração da possibilidade de construção de instrumentos de registo harmonizados compatíveis com os instrumentos atualmente já utilizados pelos organismos
- Evidência que o desenvolvimento de processos baseados em abordagens colaborativas contribuem para a sua capacidade de adequação, eficácia e eficiência.



Imagem 34_ Ilustração do projeto a SIEC.

FICHA DE MENTORIA

Promotor: Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais (GEPAC)

PROGRAMA DE MENTORIA

Duração: 6 meses

Trabalho colaborativo:
7 reuniões de mentoring e acompanhamento;
4 workshops de cocriação com 10 entidades da Área Governativa da Cultura

Atividades: Definição do plano de trabalho e abordagem metodológica para as fases de investigação, cocriação e experimentação;

Questionário sobre a necessidade de informação estatística;

Questionário Levantamento sobre instrumentos de recolha e registo dos indicadores;

Desenvolvimento de 2 protótipos de baixa fidelidade, em Google Sheets, para validação da proposta de valor.

CAF 2.0

EM CURSO

JAN2019 | ...

PROJETO

O Projeto CAF 2.0 consiste na evolução do procedimento de aplicação do modelo europeu Common Assessment Framework (CAF). Com este projeto pretende-se aumentar a eficácia dos diagnósticos organizacionais, realizados com base na CAF, e desenvolver planos de melhoria que promovam a inovação organizacional.

ABORDAGEM

Numa primeira fase o LabX apoiou a equipa de projeto na revisão da documentação e na construção colaborativa dos novos instrumentos. (guiões e listas de verificação) e acompanhou o processo de experimentação em contexto real com a utilização destes instrumentos no processo de auto-avaliação de diversas entidades. Numa segunda fase, foram capacitadas equipas destas entidades em processos de experimentação no setor público. O objetivo foi o de dotar estas equipas com as competências e os instrumentos necessários para a dinamização de sessões colaborativas com stakeholders para a realização de Planos de Melhoria.

PRINCIPAIS RESULTADOS

- Proposta de lista de verificação de auto-avaliação automática, baseada em critérios quantitativos e variáveis fixas;
- Revisão do Guião de Auto-avaliação CAF;
- Adoção do Toolkit LabX para o desenho de sessões para elaboração do Plano de Melhorias;
- Capacitação de equipas CAF da DGAEP, SGMEC, DGERT e DGO em experimentação no setor público;

FICHA DE MENTORIA

Promotor:
Direção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP)

PROGRAMA DE MENTORIA

Duração: 9 meses

Trabalho colaborativo: 5 sessões

Capacitação da equipa: capacitação imersiva de Experimentação no Setor Público realizado



Imagem 35_ Ilustração do projeto a CAF 2.0.

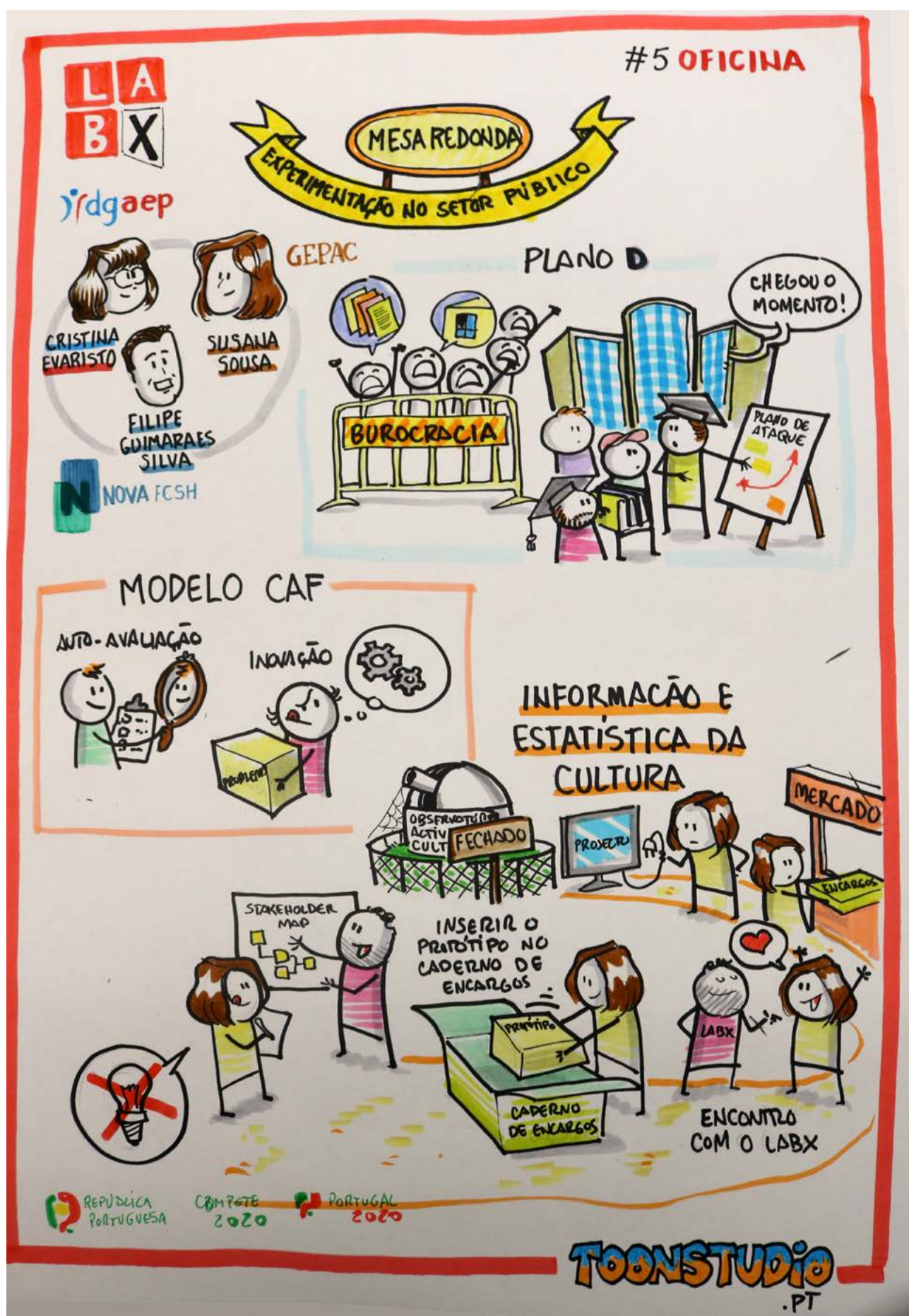


Imagem 36_ Apresentação dos projetos SIEC, CAF 2.0 e Plano D na 5ªOFICINA@LabX sobre Experimentação no setor público, em setembro 2019.

Disseminação de competências

Ninguém é detentor de um monopólio de inovação na Administração Pública. A existência de um ecossistema de inovação do setor público permite que se cruzem perspectivas diferentes e que se congreguem contributos dispersos, ao mesmo tempo que se abrem canais para a transferência e a partilha de competências em torno da inovação e da experimentação. Desta maneira, os serviços públicos darão respostas cada vez mais qualificadas às necessidades dos cidadãos e empresas, continuando do mesmo passo a incrementar as suas eficiências de funcionamento.

Pro'LabX

OBJETIVO

O Pro'LabX é uma iniciativa com o objetivo de disseminar uma cultura de experimentação no sector público através de sessões de trabalho prático sobre a metodologia do LabX. Depois de ter sido um projeto experimental, destinado a encontrar e consolidar um modelo replicável e eficaz, o Pro'LabX tornou-se parte do catálogo permanente de propostas de valor apresentadas pelo LabX.

BENEFICIÁRIOS

Sessões destinadas a trabalhadores e a dirigentes da Administração Pública.

PROGRAMA

As sessões do Pro'LabX são práticas e informais, com uma duração de 4 horas e envolvendo entre 12 a 18 trabalhadores públicos, divididos em grupos. Através do trabalho de grupo e de “fazer primeiro e falar depois”, os participantes passam pelas fases da metodologia LabX, adquirindo as competências e aplicando as diversas ferramentas que lhe estão disponibilizadas.

DADOS

4 horas de sessão

– 16 sessões Pro'LabX

– 215 participantes

– 15 áreas governativas

– 70% participantes totalmente satisfeitos

– 60% dos participantes superou expectativas



Imagem 39 e 40 (Pro'LabX) _ Exemplo de ideias geradas por um grupo de trabalho numa das sessões do Pro'LabX; Momento em que dos grupos de trabalho apresenta o seu protótipo aos outros participantes do Pro'LabX.

Formato de capacitação imersiva

OBJETIVO

No âmbito dos projetos experimentais e de mentorias com entidades da Administração Pública, o LabX capacita as equipas com competências, técnicas e atitudes que são indispensáveis para o desenvolvimento bem-sucedido dos seus projetos.

BENEFICIÁRIOS

Esta iniciativa destina-se a equipas de projetos experimentais e de mentorias.

PROGRAMA

A capacitação imersiva em experimentação no setor público contempla duas oficinas práticas e enérgicas espaçadas no tempo (com a duração total de dois dias), com direito a acompanhamento à distância entre sessões. Os participantes vão ficar a conhecer e praticar o processo de design como modelo operacional para impulsionar a inovação e a eficiência de serviços públicos. Cada oficina tem capacidade para 18 a 20 pessoas.

Durante o ano de 2020 e de modo a fazer face ao contexto social que atravessámos, iniciámos um processo de desmaterialização da capacitação, criando uma oferta que, mantendo a componente prática característica desta capacitação, decorre agora exclusivamente em ambientes digitais num modelo de eLearning. Com esta metodologia, não só respondemos às necessidades associadas ao contexto atual, mas também facilitamos o acesso a esta oferta para trabalhadores em funções públicas que se encontrem em qualquer ponto do país, sem necessidade de deslocação.

DADOS

8 edições de capacitação

– **2** dias de curso

– **152** participantes

– **144** horas de capacitação presencial e a distância

– **+30** protótipos e/ou provas de conceito para serviços públicos inovadores

DESTAQUE

+ de 20 protótipos e/ou provas de conceito para serviços públicos inovadores



Imagem 41 e 42 _ Uso da ferramenta “[Como podemos nós...?](#)” por um grupo de trabalho; Grupo a criar um protótipo de baixa resolução durante uma das sessões.

SIIGeP

| Desenho de Serviços

OBJETIVO

O curso Inovação na Gestão Pública - Desenho de Serviços, integrado no Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação, no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP) visa ser uma introdução prática à metodologia do LabX (Investigar, Cocriar e Experimentar) no contexto do (re) desenho de serviços públicos

BENEFICIÁRIOS

Trabalhadores da Administração Pública.

PROGRAMA

O curso Desenho de Serviços é uma oficina prática e enérgica, com a duração de dois dias, onde os participantes irão ficar a conhecer e percorrer o processo de design como modelo operacional para impulsionar a inovação e eficiência da experiência de serviços públicos. Durante esta sessão prática, os participantes aprenderão os fundamentos da inovação de serviços, seguindo a abordagem específica do LabX. Assim, terão um primeiro contato com as várias fases desta metodologia inovadora, desde descobrir a área do problema, identificar oportunidades para melhorar a experiência do serviço e, ainda, conceber protótipos para os testar.

Durante o ano de 2020 e de modo a fazer face ao contexto social que atravessámos, iniciámos um processo de desmaterialização da capacitação, criando uma oferta que, mantendo a componente prática característica desta capacitação, decorre agora exclusivamente em ambientes digitais num modelo de eLearning. Com esta metodologia, não só respondemos às necessidades associadas ao contexto atual, mas também facilitamos o acesso a esta oferta para trabalhadores em funções públicas que se encontrem em qualquer ponto do país, sem necessidade de deslocação.



Imagem 43 _ Participantes no momento de desenvolvimento e construção do Diagrama de Serviços

DADOS

7 edições de capacitação

– **131** participantes

– **126** horas de capacitação presencial e a distância

– **+20** protótipos e/ou provas de conceito para serviços públicos inovadores

DESTAQUE

100% dos participantes reportaram estar satisfeito e totalmente satisfeitos com o curso;

– **97,5% dos participantes relatam que o curso corresponde e supera as expectativas;**

– **100% dos participantes consideram que os conteúdos do curso são relevantes e extremamente relevantes.**

Inovador em Residência



Projeto enquadrado no âmbito do Sistema de Incentivos à inovação na Gestão Pública (SIIGeP), tem por ambição promover um programa de micromobilidade, implementado pela AMA, que permitisse permanências imersivas no LabX a trabalhadores da Administração Pública visando a aquisição de experiências de trabalho e o desenvolvimento de competências práticas em projetos experimentais, em contexto de experimentação real, por um período de quatro de dez semanas.

OBJETIVO

Capacitar trabalhadores públicos nas práticas de projetos experimentais de serviços públicos, em contexto real, aproveitando igualmente os seus contributos em projetos reais de (re)desenho de serviços públicos;
Transferir competências e atitudes de forma a que os participantes no programa as possam aplicar nas suas organizações de origem.
Testar o próprio programa que correu em formato piloto.

BENEFICIÁRIOS

Trabalhadores de serviços e organismos da administração pública.

ABORDAGEM

Foram desenhados e criados os mecanismos de regulação e os instrumentos de gestão e monitorização das permanências e aberto um processo de candidaturas em que se disponibilizavam 4 vagas para as quais os interessados poderiam candidatar-se. Os projetos experimentais abertos à integração dos candidatos selecionados situaram-se nas seguintes áreas de intervenção:

- Relacionamento dos jovens com o Estado e seu acolhimento pelos serviços;
- Administração Aberta e participação cidadã;
- Redes transversais de colaboração e comunidades de prática sobre a experimentação em serviços públicos.

Terminado o processo de candidaturas foram selecionados três candidatos ao programa, um por cada área de intervenção. Depois de estabilizados e assinados os protocolos de parceria entre os candidatos, a entidade dos candidatos e a AMA a micromobilidade arrancou a 16 de novembro e prolongou-se até ao dia 11 de dezembro, com 4 semanas de duração (definido pelos candidatos no formulário da candidatura). Face às limitações de saúde pública, o programa correu integralmente em modo remoto.

PRINCIPAIS RESULTADOS

O feedback dos trabalhadores selecionados foi muito positivo, apesar de adaptada ao formato remoto devido ao contexto da pandemia. A participação e envolvimento direto nas atividades de projetos experimentais foi considerada uma das grandes vantagens deste programa, onde a aprendizagem e a prática se aliaram, sob orientação do LabX, potenciando a transferência de competências e atitudes e a sua posterior aplicação em projetos internos das suas organizações de origem.

PRÓXIMOS PASSOS

Encontra-se em fase de planeamento a 2ª edição do programa com início das micromobilidades arrancarem no início do 2º trimestre de 2021.

DADOS

4 semanas de micromobilidade

3 candidatos:
2 da DGO - Direção Geral do Orçamento
1 da ARS LVT - Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo

DESTAQUE

Relatório Inovador em Residência - 1ª edição
(palavra-passe: 1234)



Imagem 44 _ Apresentação dos resultados pelos Inovadores em Residência.

Rede de Inovadores



A criação de uma Rede de Inovadores na Administração Pública, em que se partilhem boas-práticas e se promova uma cultura de experimentação, era um dos objetivos fundadores do LabX. Com este projeto pretende-se dar suporte ao conjunto de ações concertadas necessárias para alavancar a criação e evolução desta rede, seja através das publicações LabXpresso, da OFICINA@LabX, ou, mais recentemente, das comunidades de prática temáticas.

OBJETIVO

A Rede de Inovadores dinamiza uma comunidade de práticas dentro da Administração Pública com o objetivo de promover sessões de trabalho colaborativo entre trabalhadores da Administração Pública para a partilha de conhecimento e experiências resultantes de projetos e/ou abordagens experimentais. Para além disso, permite divulgar guias de apoio, boas práticas, instrumentos de trabalho e projetos inovadores que demonstram resultados promissores ou efetivos.

BENEFICIÁRIOS

A rede é destinada a todos os trabalhadores públicos que são entusiastas da inovação e da sua aplicabilidade nas suas entidades.

INICIATIVAS DA REDE

LabXpresso: é um boletim informativo publicado periodicamente, onde são apresentados projetos, estudos de caso e ferramentas aplicadas pela equipa do LabX.

OFICINA@LabX: são sessões presenciais que acontecem num ambiente informal e que podem ter diferentes formatos, servindo para realizar trabalho colaborativo onde os participantes, através da aprendizagem e troca regular de conhecimento e experiências, podem identificar desafios e oportunidades para inovar dentro da administração. Depois, servem para expor projetos de experimentação na Administração Pública, desmistificando essa abordagem inovadora. Por último, permite ainda que os membros aprendam a usar em contexto instrumentos e métodos de trabalho.

- **Toolkit para serviços públicos centrados no cidadão:** o LabX elaborou um documento, vivo e colaborativo, que reúne um conjunto de instrumentos alinhados às três fases da abordagem LabX e, ainda, com as lições retiradas dos projetos experimentais realizados.
- **Princípios do Inovador Público:** a partir da experiência acumulada pelo LabX, desenvolveu-se, em colaboração com os membros da Rede de Inovadores, um conjunto de guias orientadoras a que adere o trabalhador público empenhado com a transformação da Administração Pública.
- **Comunidades de prática:** são espaços de partilha e de construção colaborativa sobre desafios específicos de serviços públicos que sejam comuns aos seus participantes. Pretendem sistematizar conhecimento específico e alinhar boas práticas de forma transversal, através do conhecimento e das competências existentes dentro de cada comunidade.

DADOS

657 membros da Rede de Inovadores

– **+30** entidades públicas

– **11** LabXpresso publicados

– **13** OFICINA@LabX realizadas

DESTAQUE

Toolkit LabX

– **Princípios do Inovador Público**

– **LabXpresso: artigos já publicados pela equipa LabX**

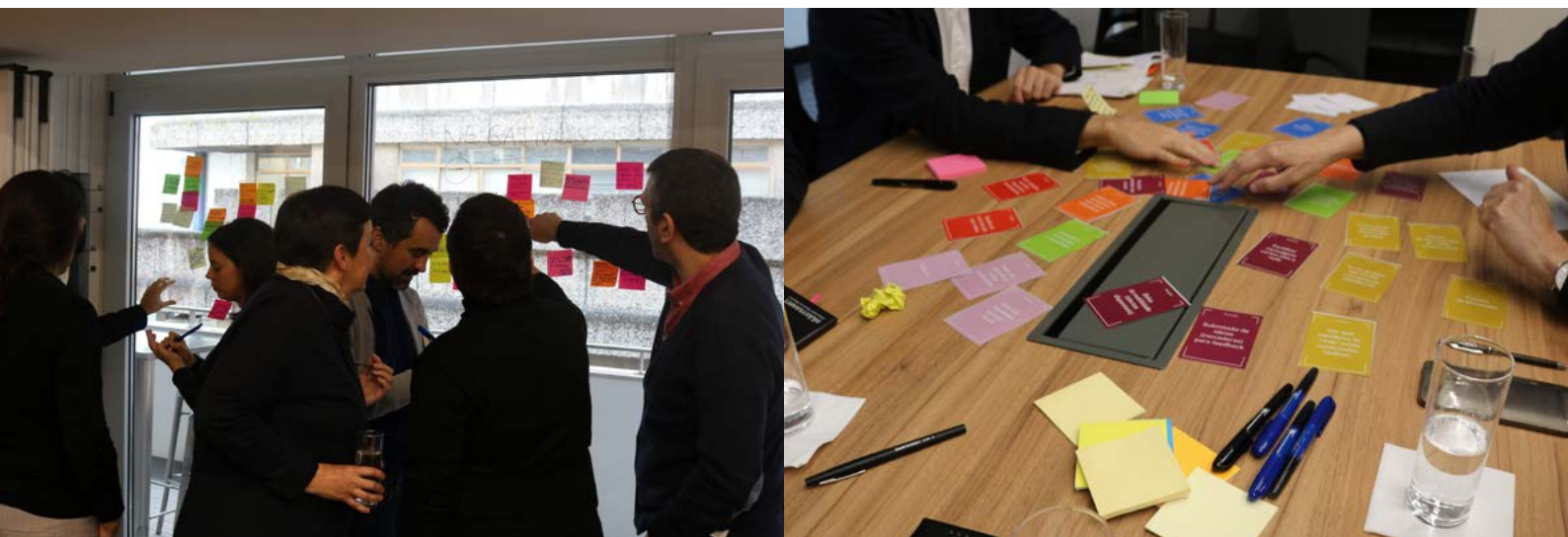


Imagem 45 e 46_ Participantes da OFICINA@LabX a discutir pontos positivos e negativos em relação a plataformas de partilha de conhecimento; Participantes da OFICINA@LabX aplicaram gamificação para definirem quais as funcionalidades-chave para a nova Intranet.gov.



Imagem 47 e 48_ Versão do [toolkit](http://bit.ly/toolkit-labx-draft) para serviços públicos centrados no cidadão desenvolvido pelo LabX, em que colaboraram ativamente os membros da Rede de Inovadores; Versão do toolbox.



Imagem 49 e 50 _ Comemoração do 1.º aniversário da Rede de Inovadores com a realização , em simultâneo, de 4 oficinas temáticas; Participantes da OFICINA@LabX sobre o tema “Transformar a Cultura Organizacional com LEGO® SERIOUS® PLAY®”.

Princípios do Inovador Público

Da experiência e do conhecimento que o LabX acumulou ao longo destes dois anos, sintetizaram-se **8 princípios** que servem de orientação para o inovador público. Não se trata de um dogma, nem de um sistema fechado. Orientados às expectativas dos cidadãos e empresas, a definição destes princípios contou com os contributos dos membros da Rede de Inovadores. Estes princípios serão tão mais relevantes quanto mais se traduzirem em práticas reais e se mantiverem atualizados em relação a um mundo em permanente mudança.

1. Foco nos cidadãos e empresas



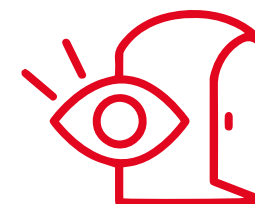
O inovador público defende que os serviços públicos estejam centrados nas reais necessidades de cidadãos e empresas.

2. Promover a eficiência nos serviços públicos



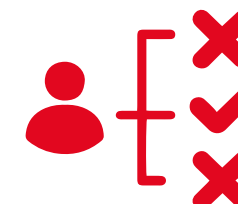
O inovador público contribui para tornar a sua instituição mais eficiente e para otimizar o uso de recursos e de informação dentro do Estado.

3. Derrubar barreiras à participação



O inovador público defende uma Administração Aberta que cumpra com os objetivos da integridade, transparência, auditoria e participação cívica.

4. Usar conhecimento para informar decisões



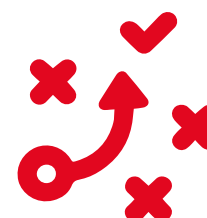
O inovador público investiga primeiro o problema antes de partir para as soluções.

5. Trabalhar em colaboração



O inovador público valoriza a diversidade de pontos de vista, promove a co-criação de serviços públicos com todas as partes envolvidas e contribui para enriquecer as ligações com o ecossistema de inovação.

6. Testar antes de implementar



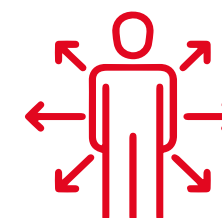
O inovador público defende a experimentação como opção decisiva que permite testar uma solução e controlar riscos antes da sua implementação.

7. Avaliar para melhorar



O inovador público promove uma cultura de avaliação, em que a experiência dos cidadãos e empresas se casa com a medição de impacto objetivo.

8. Abertura ao futuro



O inovador público mantém-se alerta para os desafios emergentes da sociedade e desafia-se constantemente a explorar as inovações que possam melhorar os serviços públicos.

Rede de Laboratórios de Experimentação



Criação de uma rede de laboratórios que seja promotora da experimentação, da inovação e de resolver problemas internos ou externos à sua organização focado no utilizador «Rede de Laboratórios de Experimentação». De seguida, são apresentadas os quatro Laboratórios de Experimentação guiados pelo LabX.

OBJETIVO

Montar uma cintura de multiplicadores, ou seja, equipas ou unidades que, orientadas pela metodologia LabX, ponham em prática projetos experimentais, realizem capacitação de outros trabalhadores e promovam a Administração Aberta, com o objetivo de amplificarem, replicarem e escalarem a ação do LabX pelo país.

BENEFICIÁRIOS

Esta rede permite beneficiar a Administração Pública central e local, cidadãos e empresas abrangidos pelas projetos experimentais.

MEMBROS DA REDE

- Câmara Municipal de Coimbra - LMx- Laboratório de Experimentação Municipal de Coimbra;
- Câmara Municipal de Lisboa - LxLEM - Laboratório de Experimentação Municipal de Lisboa;
- Câmara Municipal de Loulé - LouléXlab - Laboratório de Experimentação Municipal de Loulé;
- Turismo de Portugal - DAL_he - Digital Acceleration Lab human experience.

DADOS

4 Laboratórios de Experimentação

7 projetos experimentais

4 Ações de capacitação imersiva e mentorias

LMx | Coimbra

EM CURSO

APRESENTAÇÃO

O LMx- Laboratório de Experimentação Municipal de Coimbra foi criado pelo Município de Coimbra com a missão de ouvir o cidadão, integrando as suas necessidades em soluções, eficazes e eficientes, de modo a proporcionar serviços municipais transparentes, acessíveis e rigorosos.

PROJETOS

1. **Passes Escolares Gratuitos:** consiste em diminuir as filas mensais para carregamento dos passes escolares (que são gratuitos) e aumentar o controlo dos custos deste serviço (oferta dos passes);
2. **Atendimento XXI:** visa melhorar a experiência de atendimento dos munícipes, promover o atendimento não presencial e, ainda, aumentar a eficiência e eficácia do atendimento ao cidadão.

ATIVIDADES E RESULTADOS

- Capacitação em Design de Serviços, a 14 colegas do Município de Coimbra e mentoria à equipa LMx;
- O 1º projeto experimental, visou a melhoria do serviço de Passes Escolares, tendo envolvido todas as partes interessadas na realização de entrevistas, mapas de jornada de utilizador, mapas de diagrama sobre o estado atual e futuro do serviço e criado várias provas de conceito, para demonstrar o valor desta abordagem;
- Este projeto já está implementado desde o início do ano lectivo, garantindo o transporte gratuito escolar a cerca de **8000 alunos** do concelho de Coimbra.
- O 2º projeto (Atendimento XXI), está em fase de experimentação e prevê-se terminar em breve;
- Ao longo desta mentoria, envolveu-se de forma transversal um número significativo de stakeholders e decisores internos (+ de 20), do município e operadores de transportes; no (re)desenho de serviços públicos de elevada importância, tendo.

EQUIPA



Datas de criação:
outubro 2019

Elementos da equipa:

Nuno Pimenta
Maria José Pimentel
Ana Paula
Albuquerque
Cláudia Ribeiro

DESTAQUE

Notícia «Coimbra aposta na melhoria do serviço público que presta aos cidadãos»

Notícia «Renovação do passe escolar passa a ser anual e será gratuito durante doze meses em Coimbra»

Rede de Laboratórios de Experimentação: Uma «Cintura de Multiplicadores»



Imagem 51_ Equipa nuclear do LMx durante o processo de preenchimento do Mapa de Diagrama de Serviço para o projeto «Passes Escolares Gratuitos»

APRESENTAÇÃO

O LxLEM - Laboratório de Experimentação Municipal de Lisboa foi criado pelo Município de Lisboa (CML) e tem como objetivo transformar e inovar os serviços públicos municipais. A sua missão centra-se em desenvolver projetos experimentais para a criação de serviços públicos centrados nas pessoas.

PROJETOS

- 1. Teletrabalho no Departamento de Relação com o Município e Participação (DRMP):** Em resposta à pandemia COVID-19, surgiu uma necessidade urgente de apoiar o teletrabalho, nomeadamente nas áreas da organização, comunicação, comportamento e suporte tecnológico;
- 2. Acolhimento ao Cidadão na Loja de Entrecampos:** consiste em melhorar a experiência do cidadão num momento específico da sua jornada, o acolhimento na Loja de Entrecampos.

ATIVIDADES

- Capacitação em Design de Serviços, a 26 colegas da CML e mentoria à equipa LxLEM;
- O 1º projeto experimental já se encontra concluído, envolveu grande parte dos trabalhadores da CML, em regime teletrabalho, na definição de instrumentos e recursos para a gestão do trabalho;
- O 2º projeto experimental (Agendamento), está em execução, na fase de investigação e prevê-se terminar em 2021. O LxLEM integra a Rede de Laboratórios de Experimentação.

PRÓXIMOS PASSOS

- Terminar o 2º projeto experimental, sistematizando as aprendizagens e os desafios decantados durante as fases do projeto.

EQUIPA



Datas de criação:
janeiro 2020

Elementos da equipa:

Sandra Godinho
Cristina Mendes
Dina Bravo
Maria João Gamito
Ilda Pires
Paulo Francisco



Imagem 52_ Equipa nuclear do LxLEM durante a mentoria com LabX

LouléXlab

EM CURSO

APRESENTAÇÃO

O LouléXlab - Laboratório de Experimentação Municipal de Loulé foi criado pela Câmara Municipal de Loulé e tem como objetivo proporcionar uma experiência inovadora, promovendo de forma criativa iniciativas organizacionais de melhoria contínua do serviço público. Tem a ambição de reforçar o espírito corporativo, desenvolver e melhorar a interligação entre as várias Unidades Orgânicas, otimizando a comunicação e o trabalho transversal. Conseguindo assim, melhorar a eficácia, eficiência e qualidade do serviço público promovendo a satisfação do munícipe.

PROJETOS

1. **Integração de serviços de Água e Saneamento:** desenvolver e simplificar a interligação entre os vários serviços na área de fornecimento de água e de saneamento.
2. **Centralização do atendimento ao munícipe.**

ATIVIDADES

- LabX capacitou, em matéria de Design de Serviços, 18 colegas da Câmara Municipal de Loulé e realizou uma mentoria à equipa do LouléXLab
- Arranque do primeiro projeto experimental "Integração de serviços de Água e Saneamento"
 - Fase do projeto: investigação
 - Decorre a aplicação dos seguintes instrumentos/técnicas de colheitas de dados:
 - _ Inquérito por questionário online e em formato físico para auscultar aos cidadãos que utilizam o serviço
 - _ Workshop com funcionários das equipas que intervêm no serviço para consolidar e validar fluxo do serviço nos bastidores (Backstage)
 - _ Entrevistas etnográficas com os utilizadores dos serviços
 - _ Observação etnográfica às equipas que tratam da operacionalização dos serviços

PRÓXIMOS PASSOS

- A equipa do LouléXLab irá analisar e sistematização os dados recolhidos e fechar a fase de investigação com definições para dar início à fase de cocriação

EQUIPA

LOULÉ
X LAB | Laboratório
Experimentação
Municipal

Datas de criação:
março 2020

Elementos da equipa:

Dália Paulo
Clara Gonçalves
Custódio Guerreiro
Francisco Sousa
Rute Nascimento
Maria Eugénia Gabriel
Nuno Cabrita



Imagem 53_ Sessão online para a definição da missão e visão com equipa LouléXlab

APRESENTAÇÃO

O DAL_he - Digital Acceleration Lab human experience - foi criado pelo Turismo de Portugal em 2018. Em 2020, entrou no seu 2º ciclo e juntou-se à Rede de Laboratórios de Experimentação. Foi criado com o propósito de gerar a inovação no Turismo de Portugal, através de uma incubadora de projetos e iniciativas internos, em parceria com outros organismos da Administração Pública e entidades e parceiros externos. Pretende agora revisitar a sua missão e visão e realizar um projeto experimental em colaboração com o seus Embaixadores Digitais.

PROJETOS

1. **Redesenho do serviço de apoio ao cliente:** repensar a experiência do cliente nos vários serviços do Turismo de Portugal com bases nas necessidades dos clientes.

ATIVIDADES

- LabX capacitou, em matéria de Design de Serviços, 17 colegas do Turismo de Portugal e realizou uma mentoria à equipa de projeto e do DAL_he
- Arranque do primeiro projeto experimental "Redesenho do serviço de apoio ao cliente"
 - ▶ Fase do projeto: investigação
 - ▶ Desenho e planeamento para a aplicação instrumentos/técnicas de colheitas de dados:
 - Testes de usabilidade ao portal business do Turismo de Portugal
 - Análise das analíticas do portal business do Turismo de Portugal
 - Questionários online aos utilizadores do portal business do Turismo de Portugal

PRÓXIMOS PASSOS

- Aplicar no terreno os instrumentos/técnicas desenvolvidos.

EQUIPA



Datas de criação:
março 2020

Elementos da equipa:

Elsa Cruz
Sónia Silva
Ana Caldeira
Sérgio Guerreiro

Embaixadores Digitais:

cerca de 15 colegas de várias organizações do Turismo de Portugal



Imagem 54 _Sessão online para a definição da missão e visão do 2º ciclo do dal_he.

Ativador do ecossistema de inovação

No cumprimento do seu papel de ativador do ecossistema de inovação da Administração Pública, o LabX procura criar pontes entre as entidades públicas, o sistema científico e a comunidade de empreendedores.

Bolsa de Inovação



CONCEITO

A Bolsa de Inovação procura robustecer as ligações entre o sistema científico e a Administração Pública, criando uma relação mutuamente estimulante entre o conhecimento especializado concentrado na comunidade de cientistas e os desafios atuais dos serviços públicos. Por um lado, visa-se despertar um interesse acrescido na comunidade científica para os desafios atuais dos serviços públicos. Por outro lado, pretende-se incentivar a adopção de uma abordagem suportada em factos e na experimentação prévia no contexto da Administração Pública. O objetivo principal passa pela realização de um projeto, cujo programa de trabalhos inclui a realização de uma investigação sobre um desafio de serviços públicos e a criação de uma prova de conceito ou protótipo que vise dar resposta a esse desafio.

ESTUDO DE CASO

No âmbito desta 1.ª edição, a Bolsa de Inovação pretendeu responder ao desafio da «maioridade», ou seja, perceber fluxos atuais de contacto dos jovens com o Estado, identificar dificuldades e realizar uma proposta de solução experimental que possa vir a facilitar este contacto nomeadamente através dos serviços públicos digitais (SPD). De modo a caracterizar a situação de referência, para além da pesquisa bibliográfica e de dados analíticos, foram realizadas entrevistas a jovens e a técnicos da AMA. As conclusões retiradas destas entrevistas resultaram no desenho de um mapa de jornada que representa, de forma tipificada, as interações dos jovens com os serviços públicos, incluindo as suas principais dificuldades. Os resultados de pesquisa foram assim trabalhados e devolvidos aos jovens numa sessão de cocriação da qual resultaram um conjunto de recomendações e sugestões que se materializaram em dois entregáveis concretos, que pretendem responder a algumas das descobertas de pesquisa:

- 1) Guia de recomendações para desenhar serviços públicos para jovens;
- 2) Dois protótipos de páginas de onboarding dos jovens para os serviços públicos. A relevância dos resultados obtidos ficaram registados no programa SIMPLEX 2020, no corpo da medida #71 «On@18».

DADOS

30 jovens entrevistados remotamente

– **1** mapa da jornada dos jovens nos serviços públicos

– **1** sessão cocriação à distância com jovens

DESTAQUE

Relatório de Avaliação Bolsa de Inovação

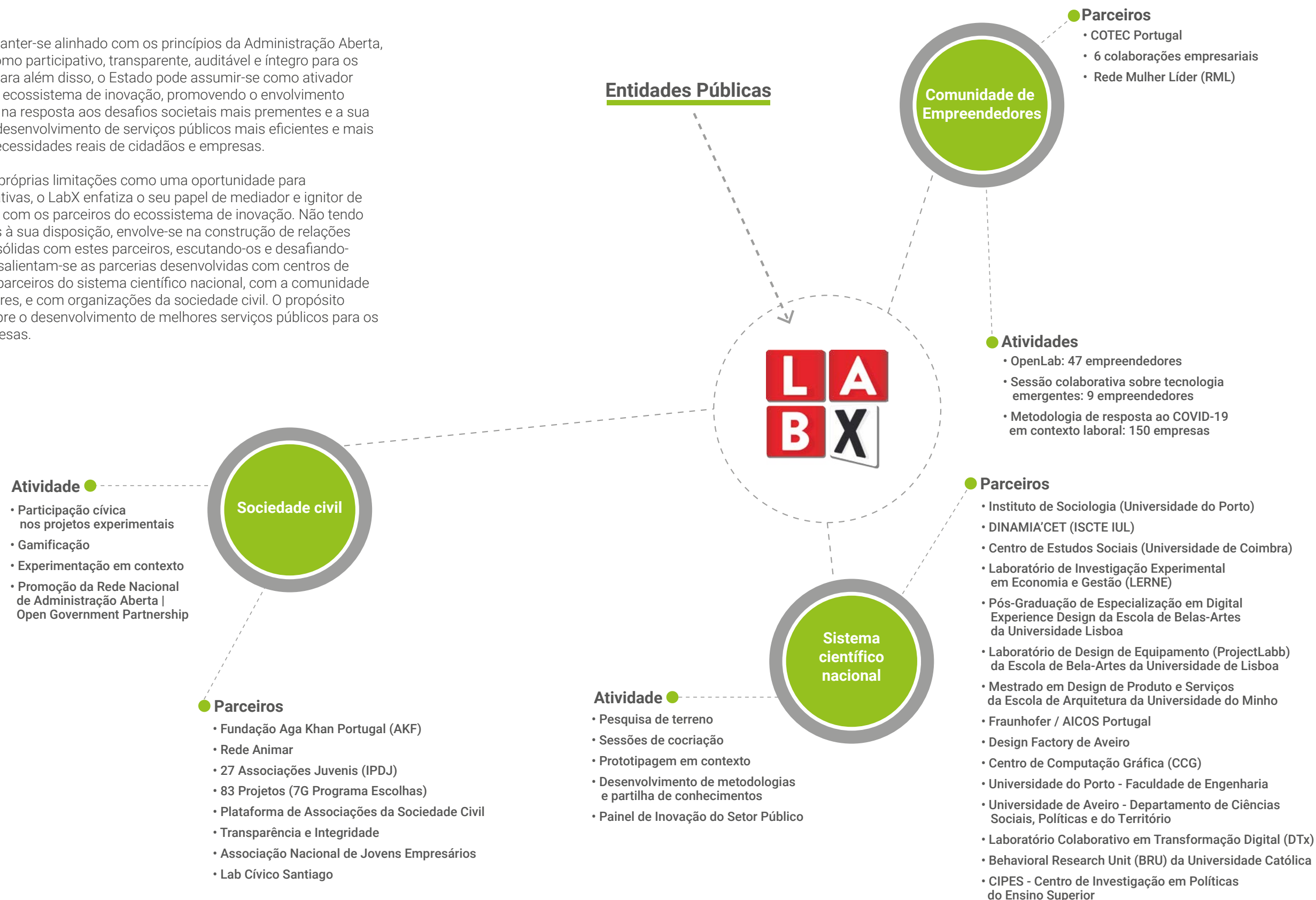


Imagem 55 _ Sessão de apresentação pública da Bolsa de Inovação

Ativador do ecossistema de inovação

O Estado deve manter-se alinhado com os princípios da Administração Aberta, assumindo-se como participativo, transparente, auditável e íntegro para os seus cidadãos. Para além disso, o Estado pode assumir-se como ativador ou acelerador do ecossistema de inovação, promovendo o envolvimento destes parceiros na resposta aos desafios sociais mais prementes e a sua participação no desenvolvimento de serviços públicos mais eficientes e mais centrados nas necessidades reais de cidadãos e empresas.

Usando as suas próprias limitações como uma oportunidade para encontrar alternativas, o LabX enfatiza o seu papel de mediador e ignitor de relacionamentos com os parceiros do ecossistema de inovação. Não tendo recursos infinitos à sua disposição, envolve-se na construção de relações transparentes e sólidas com estes parceiros, escutando-os e desafiando-os. Neste papel, salientam-se as parcerias desenvolvidas com centros de investigação ou parceiros do sistema científico nacional, com a comunidade de empreendedores, e com organizações da sociedade civil. O propósito permanece sempre o desenvolvimento de melhores serviços públicos para os cidadãos e empresas.



Plano de trabalho colaborativo



O Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública foi um esforço colaborativo entre 20 entidades da Administração Pública e da Sociedade Civil para a difusão de informação, instrumentos de apoio e práticas inovadoras de gestão e organização do trabalho, para proporcionar suporte à atividade dos serviços e dos trabalhadores em novos ambientes do trabalho.

Experimentação & Colaboração à distância

OBJETIVO

Criado no contexto do «Plano de Trabalho Colaborativo», o «Guia de apoio à experimentação e colaboração no trabalho à distância», desenvolvido pelo LabX em colaboração com os colegas da Rede de Inovadores, contribui com metodologias, técnicas e instrumentos para que o trabalho à distância seja colaborativo, tornando o esforço dos trabalhadores da Administração Pública ainda mais produtivo e para que a abordagem experimental continue a ser uma opção estratégica na transformação da Administração Pública.

BENEFICIÁRIOS

Trabalhadores da Administração Pública em situação de teletrabalho.

ESTRUTURA

Na sua versão original, proposta pelo LabX, este guia beneficiou de um processo de cocriação com os membros da Rede de Inovadores. O objetivo foi por reunir sugestões, validar conteúdos e enriquecer as metodologias, técnicas e instrumentos apresentados. Entretanto, os contributos do grupo de trabalho do Plano de Trabalho Colaborativo puderam ainda ser integrados para adequar o guia ao contexto mais vasto da Administração Pública. O guia permanece, portanto, em construção, aberto a todas as sugestões que queiram partilhar connosco.

OUTRAS INICIATIVAS COM A COLABORAÇÃO DO LABX

- Plano de ação para a inovação na administração pública
- Aceleradora de ideias em serviços públicos
- Barómetro da inovação [ver projeto “Painel de Inovação do Setor Público (InovX), pp.52]
- Promoção de projetos experimentais de inovação

DADOS

Conteúdo cocriado pela Rede de Inovadores;

– **+ 300** downloads, no espaço de 1 mês;

DESTAQUE

Guia de apoio à experimentação e colaboração no trabalho à distância

– **Para mais informações, consulte a página do Plano de Trabalho Colaborativo**

Rede Nacional de Administração Aberta | OGP



A Parceria para a Administração Aberta/Open Government Partnership (OGP) é uma iniciativa multilateral, lançada em setembro de 2011 pelos Chefes de Estado e de Governo de oito países, e que visa garantir compromissos concretos dos governos para promover a transparência, fomentar a participação pública, combater a corrupção e utilizar as novas tecnologias para fortalecer a democracia participativa.

I Plano de Ação de Administração Aberta

OBJETIVO

A Open Government Partnership (OGP) pretende que os governos e administrações públicas se tornem mais transparentes, mais responsáveis e mais próximos dos cidadãos para disponibilizarem melhores serviços públicos. Isto exige, em muitos casos, uma mudança cultural que garanta maior diálogo e colaboração entre os governos e a sociedade civil.

BENEFICIÁRIOS

São eles as entidades da Administração Pública, as organizações da Sociedade Civil, governos e cidadãos.

ESTRUTURA

A participação Portuguesa na OGP implica a elaboração de planos de ação, a desenvolver bienalmente pela Rede Nacional de Administração Aberta (Rede), estrutura informal compostas por entidades públicas e organizações da sociedade civil. A Rede foi criada para desenvolver, coordenar, executar e supervisionar os Planos de Ação Nacional de Administração Aberta.

É neste paradigma e através de um esforço colaborativo dos seus membros, parceiros e Sociedade Civil, que a Rede procurou trazer essa diversidade de experiências e conhecimento para a implementação do I Plano de Ação de Administração Aberta (I PANAA), entre 2018 e 2020, que assenta em 8 compromissos, selecionados de conjunto de propostas resultantes das atividades de cocriação da Rede e de um processo de consulta pública. Partindo das especificidades do contexto nacional, o I PANAA inspirou-se na declaração e nos princípios da Administração Aberta, estruturando os seus compromissos em torno de quatro grandes eixos:

- **Dados Abertos**, fomentando a disponibilização e reutilização de informação gerada pela AP (com 2 compromissos);
- **Transparência**, promovendo o acesso à informação e a documentos administrativos do setor público (com 7 compromissos);
- **Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação e Inclusão Digital**, divulgando novos canais de relacionamento entre a AP e os cidadãos/empresas (com 5 compromissos);
- **Participação Pública**, estimulando a utilização de processos de consulta pública e democracia participativa (com 6 compromissos).

DADOS

4 mil visitantes únicos ao portal da OGP Portugal, durante a fase de implementação do I PANAA

– **67%** Taxa de conclusão global do I PANAA;

– **15 dos 27** milestones concretizadas na sua totalidade;

DESTAQUE

Princípios da Administração Aberta

– **I PANAA**

– **Relatório de Autoavaliação ao I PANAA**

– **Consulta pública ao I PANAA**

– **Consulta pública ao Relatório de Autoavaliação ao I PANAA**



Imagem 56 _ Webinar “Participação cívica em tempos turbulentos - Desafios e oportunidades da Administração Aberta através do uso de tecnologia”, uma iniciativa LabX/AMA/ OGP Portugal. Fonte: AMA, Maio 2020

Open Government Partnership Portugal

COCRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
2º PLANO DE AÇÃO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ABERTA

PROGRAMA DE FÓRUMS DE DISCUSSÃO TEMÁTICA

FÓRUM #1: MUDANÇA TECNOLÓGICA, DADOS ABERTOS E INCLUSÃO DIGITAL
DATA: 2 de dezembro, 14:30-15:30
ANFITRIÕES: Rede Nacional de Administração Aberta [RNAA] & AMA

FÓRUM #2: ADMINISTRAÇÃO ABERTA E PARTICIPAÇÃO CÍVICA
DATA: 9 de dezembro, 15:00-16:00
ANFITRIÕES: RNAA & PASC - Casa da Cidadania

FÓRUM #3: TRANSPARÊNCIA E ACESSO À INFORMAÇÃO
DATA: 11 de dezembro, 15:00-16:00
ANFITRIÕES: RNAA & Transparência e Integridade

INSCREVA-SE EM OGP.EPORTUGAL.GOV.PT

Imagem 57 _ Fóruns de discussão temáticos, uma iniciativa LabX/AMA/ OGP Portugal.



EXPLORAÇÃO

A **Exploração** traduz-se no LabX numa atitude constante de alerta em relação às tendências emergentes e capaz de assegurar a sua própria reinvenção. Assim, tem perseguido novos horizontes de oportunidades para a Administração Pública através da criação de iniciativas que promovam a tomada de decisões apoiada em dados empíricos, a aplicação de ciências comportamentais nas políticas públicas, a exploração de interfaces entre humanos e máquinas no âmbito das tecnologias emergentes, o uso de inovação antecipatória e de foresight, a gamificação como via de mudança da cultura organizacional ou a adoção de metodologias participativas de simplificação de comunicações do Estado.

Exploração

Enquanto espaço seguro de experimentação, o LabX garante as condições propícias para a Administração Pública explorar novos horizontes e, assim, suportar o contato de soluções emergentes com elevado potencial, servindo para as testar em ambiente controlado antes de as escalar, apoiando processos de transformação apoiados em conhecimento atualizado e rigoroso.

No seu papel de agente de ignição, o LabX pode conectar os parceiros do ecossistema de inovação, suscetibilizando os para um trabalho coordenado em torno das reais necessidades e expectativas de cidadãos e empresas. De seguida, são apresentadas algumas iniciativas em que o LabX proporcionou a exploração de novos temas para o setor público, assumindo-se como «posto avançado» colocado na linha de corte da inovação e da experimentação aplicadas ao setor público.

Painel de Inovação do Setor Público



InovX | Painel de Inovação do Setor Público

Para responder aos desafios do presente e preparar proactivamente o futuro da Administração Pública é indispensável um conhecimento rigoroso e robusto das práticas de inovação atualmente existentes, salvaguardando uma compreensão das especificidades do serviço público garantido pelo Estado. O projeto experimental intitulado «InovX: Painel de Inovação do Setor Público» visava o desenvolvimento de um protótipo de instrumento de monitorização das estratégias de inovação que estivesse adaptado e pudesse ser aplicado ao contexto do setor público português.

OBJETIVOS

Este projeto experimental tinha três principais objetivos:

- Obtenção de informação empírica atualizada, sistematizada e relevante: é um imperativo a obtenção e acesso a informação mais profunda e mais fidedigna sobre o desempenho do setor público;
- Adaptação ao contexto do setor público português: tem sido fortemente salientada a necessidade de evitar uma transposição direta e mecânica dos exercícios de medição e monitorização da inovação que são realizados no setor privado ou que são realizados a propósito de outros contextos nacionais para a realidade do setor público português;
- Proposta centrada nas necessidades dos utilizadores e orientada à ação: partindo das necessidades reveladas pelos seus potenciais utilizadores, era indispensável que o conhecimento aqui gerado pudesse ser acessível, compreendido e assimilado pelos seus utilizadores finais de maneira a induzir, apoiar ou informar decisões estratégicas sobre inovação e experimentação.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Este projeto experimental tinha três principais objetivos:

1. **Diagnóstico com dados empíricos atualizados obtidos a partir do terreno:** caracteriza uma amostra representativa da Administração Pública (89 entidades, 16 áreas governativas);
2. **Banco de boas práticas:** compilando inovações de elevado impacto;

Data: setembro de 2019 a junho de 2020

Parceiros:

CIPES
OPSI / OCDE
Plano de Trabalho
Colaborativo

Participantes:

89 entidades,
16 áreas governativas

Artigos sobre esta iniciativa:

Relatório técnico do projeto experimental
- PT (palavra-passe: 1234)

- **Painel Interativo de Navegação (Protótipo V.01)**

- **Relatório INOVx - Painel de Inovação do Setor Público**

Painel de Inovação do Setor Público

3. **Ferramenta para informar e apoiar as decisões de gestão:** este projeto permitiu não só a criação de uma descrição individual das entidades pela apresentação de indicadores (reports «estáticos», para abreviar), como também a construção de um painel de navegação da inovação baseada em factos (evidence-based decision making) com uma natureza interativa (em formato «dashboard»), passível de evoluir mais tarde para a definição de opções estratégicas (decision board). A partir deste painel de navegação é possível às entidades públicas gerirem em tempo real, num leque de opções customizáveis em desenvolvimento, a modalidade de visualização de dados mais adequada para os indicadores críticos no sucesso das suas estratégias de inovação.



Imagem 58 _ Protótipo de Painel de Navegação (0.1).

Gamificação

INICIATIVA 1: Cartas de Funcionalidades

Ao responder ao desafio de «Como explorar formas de desenvolver uma plataforma colaborativa para a administração?» proveniente de uma medida Simplex, o LabX explorou a abordagem da gamificação com a criação de um baralho de cartas com 35 funcionalidades diferentes e regras de jogo, cada grupo compôs a sua plataforma colaborativa ideal da Administração Pública. Os resultados da sessão foram encorajadores para os responsáveis do projeto.

Data: março 2019

Local: AMA, Lisboa

Participantes:
16 membros da Rede de Inovadores

Artigos sobre esta iniciativa:

Implementar uma plataforma colaborativa para a administração pública

INICIATIVA 2: Metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®

Exploração de um novo método de trabalho dentro da Administração Pública recorrendo à metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® em que numa sessão da OFICINA@LabX, os membros da Rede de Inovadores representaram uma visão conjunta sobre aquilo que pode vir a ser a rede, de uma forma colaborativa, divertida e descomplicada através de metáforas.

Data: julho 2019

Local: AMA, Lisboa

Participantes:
18 membros da Rede de Inovadores

Artigos sobre esta iniciativa:

Metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®

INICIATIVA 3: Jogo dos Exploradores

De forma a responder às necessidades de alinhamento estratégico e operacional entre trabalhadores da Administração Pública, desenvolveu-se uma ferramenta gamificada que promove a colaboração entre pares, servindo também de apoio a uma tomada de decisão participada e tecnicamente informada. Usando da história da expansão marítima portuguesa como pano de fundo para «os mares nunca dantes navegados» e recorrendo aos seus símbolos e arquétipos, o Jogo dos Exploradores promove uma reflexão prática sobre o planeamento e o desenvolvimento de projetos experimentais. Foram realizadas duas sessões de teste, com a equipa do LabX, estando neste momento estabilizada uma versão de protótipo para ser testada por colegas de entidades públicas que tenham o desafio de desenvolver projetos desta natureza.

Data: janeiro 2020

Local: LabX

Participantes:
Sessão de teste com a equipa do LabX



Imagem 59 (Cartas de Funcionalidades) _ Criação de um baralho de cartas com 35 funcionalidades, para aplicação na sessão sobre «Como explorar formas de desenvolver uma plataforma colaborativa para a administração?».



Imagem 60 (Metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®) _ Aplicação da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® numa OFICINA@LabX, onde os membros da Rede de Inovadores criam a sua visão conjunta sobre aquilo que pode vir a ser a rede.



Imagem 61 e 62 (Jogo dos Exploradores) _ Sessão de teste com equipa do LabX; Protótipo do jogo dos Exploradores.

Sessões exploratórias para desafios emergentes e complexos

INICIATIVA 1: Tecnologia emergentes centradas em cidadãos e empresas

Esta sessão colaborativa «Tecnologia emergentes centradas em cidadãos e empresas» destinava-se sobretudo a constituir um exemplo demonstrativo das vantagens do diálogo transparente entre três atores críticos no “ciclo de vida” das tecnologias emergentes (i.e. investigadores, dirigentes públicos e empresários/empreendedores), e criar um espaço de inseedinação de ideias que visem o desenvolvimento de serviços centrados nos cidadãos e empresas.

PROGRAMA

A sessão seguiu a seguinte metodologia, primeiro a deteção de obstáculos, depois a geração de ideias e, por fim, a distribuição de tarefas pelos os três atores da sessão.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Desta sessão desenvolveu-se um relatório com os resultados da sessão que posteriormente foi partilhado entre todos os participantes.

Data: junho 2019

Local: Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

Colaboração: COTEC Portugal; Fraunhofer / AICOS Portugal

Participantes:

11 dirigentes públicos; **10** investigadores científicos; **9** empresários ou empreendedores.

INICIATIVA 2: Descentralização e Modernização Administrativa

Esta sessão colaborativa sobre Descentralização e Modernização Administrativa foi promovida pela Comissão Independente para a Descentralização (Assembleia da República). A equipa LabX foi responsável pelo acompanhamento metodológico na delineação e mediação desta sessão colaborativa.

PROGRAMA

Nesta sessão colaborativa, os participantes foram convidados a expor os desafios ou obstáculos que consideram colocar-se a um processo de descentralização do ponto de vista das suas implicações para a modernização administrativa. A partir de uma definição do desafio mais relevante, desenvolveram-se propostas de solução encadeadas num plano de ação com sucessivos horizontes temporais (6 meses, 2 anos, 4 anos).

PRINCIPAIS RESULTADOS

Elaboração de um relatório com apresentação da sessão e os planos de ação desenvolvidos pelos participante.

Data: julho 2019

Local: AMA, Lisboa

Colaboração: Comissão Independente para a Descentralização

Participantes:

6 trabalhadores de **14** entidades públicas

DESTAQUE

[Relatório da sessão colaborativa](#)

INICIATIVA 3: Portugal 2030 - simplificar o futuro (iSIMPLEX 2019)

No âmbito da medida 22 - Portugal 2030: simplificar o futuro (iSIMPLEX 2019), surge designadamente a necessidade em particular para «simplificar o acesso ao financiamento no âmbito dos Fundos Europeus no próximo período de programação 2021-2027: [i] identificando possibilidades concretas de redução de informação a apresentar pelos beneficiários ao longo de todo o ciclo de vida da operação (candidatura, execução e encerramento)». AMA como parceiro na medida realizou uma sessão exploratória com utilizadores específicos, de forma, a entregar um conjunto de sugestões de melhoria.

PROGRAMA

A sessão exploratória realizada, em formato virtual, para: (a) identificar os pontos de dor dos utilizadores durante o processo de submissão de informação e (b) recolher as ideias e sugestões de melhoria dos participantes.

Data: setembro 2020

Colaboração: AD&C, TicAPP

Participantes:

10 participantes

Sessões exploratórias para desafios emergentes e complexos

INICIATIVA 4: Estratégia de Transformação Digital da AP 2021-2023 -CTIC

Esta sessão colaborativa destinava-se a obter contributos informados por parte dos membros do CTIC para tornar mais sólida e mais robusta a proposta de « Estratégia de Transformação Digital da Administração Pública» colocada à discussão. Os participantes foram convidados a validar, alterar ou complementar a proposta de Visão Estratégica apresentada no seu nível mais elevado. Depois, olharem com atenção para cada uma das seis Linhas Estratégicas para cada membro do CTIC integrar contributos para as melhorar.

PROGRAMA

A sessão exploratória realizada em formato virtual seguiu a seguinte metodologia: primeiro, reunia de maneira interativa os contributos dos participantes para a definição de uma Visão Estratégica e, depois, solicitava contributos individuais e promovia uma discussão coletiva para complementar as linhas estratégicas integradas no plano em causa.

Data: novembro 2020

Colaboração: CTIC, AMA

Participantes: 16 participantes



Imagem 63 (Tecnologia emergentes centradas em cidadãos e empresas) _ Sessão colaborativa que juntou atores críticos do “ciclo de vida” das tecnologias emergentes.



Imagem 64 (Descentralização e Modernização Administrativa) _ Sessão colaborativa sobre Descentralização e Modernização Administrativa promovida pela Comissão Independente para a Descentralização.

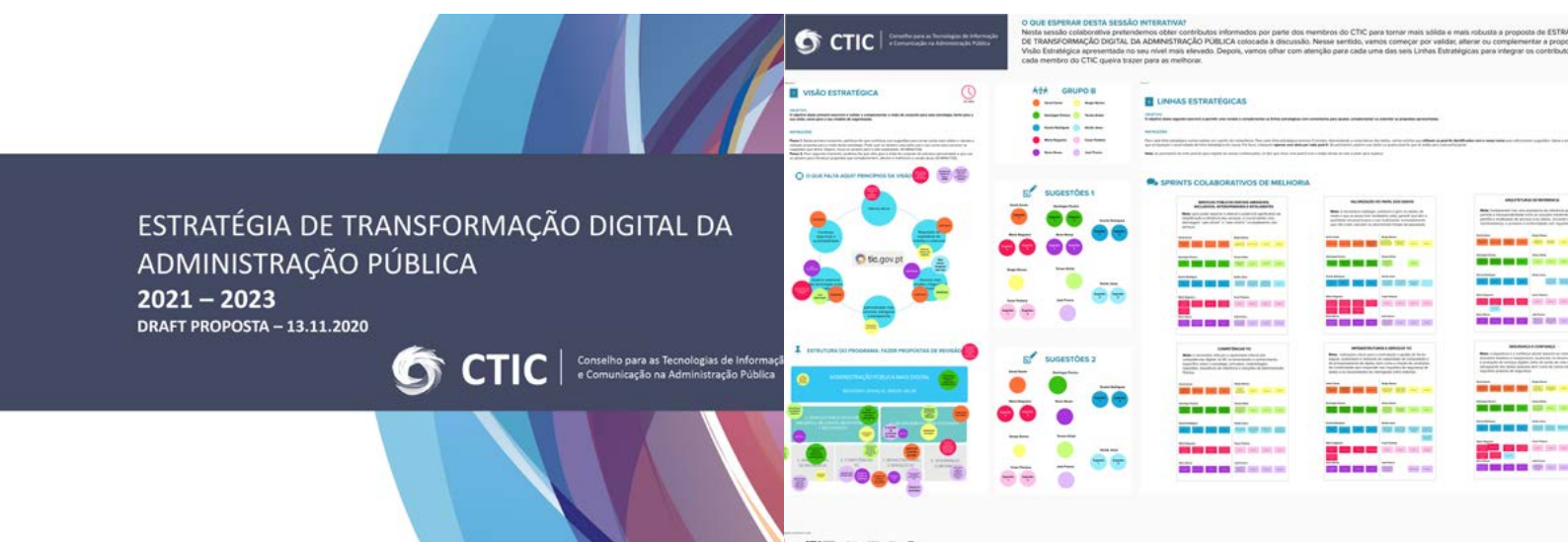


Imagem 65 (Estratégia de Transformação Digital da Administração Pública 2021-2023 -CTIC)_ Sessão colaborativa, em formato digital, sobre proposta de Estratégia de Transformação Digital da Administração Pública.

Ciências comportamentais aplicadas às políticas públicas

INICIATIVA 1: Capacitação de dirigentes públicos

Esta sessão colaborativa juntou dirigentes e altos funcionários públicos para contactarem com as aplicações de ciências comportamentais a políticas públicas, podendo assim identificar as oportunidades e os desafios existentes no contexto português. As políticas baseadas nas ciências comportamentais representam uma nova abordagem informada por factos, sendo delineadas em torno dos comportamentos reais das pessoas em vez de partirem de pressupostos idealistas e irrealistas sobre o comportamento humano.

PROGRAMA

O LabX promoveu uma sessão de capacitação, em colaboração com a CLOO Behavioral Insights Unit, que consistiu em interações de pequenos grupos para a identificação de barreiras comportamentais, discussões em plenário sobre prioridades e, por fim, num exercício prático de criação de um plano de trabalho para a sua aplicação em contexto português.

Data: maio 2019

Local: AMA, Lisboa

Colaboração: CLOO
- Behavioral Insights Unit

Participantes:
26 dirigentes públicos de 8 áreas governativas

INICIATIVA 2: Construção do Painel de Especialistas

Consistiu na criação de um painel de especialistas em ciências comportamentais com um duplo objetivo: realizar um levantamento de propostas de aplicação das ciências comportamentais com potencial para realizar em Portugal e reunir recomendações ou advertências para as equipas e entidades que venham a desenvolver essas iniciativas.

PROGRAMA

O LabX facilitou a uma reunião que contou com seis representantes de entidades públicas e privadas, o painel de especialistas em ciências comportamentais, que elaboraram 23 propostas de aplicação de princípios das ciências comportamentais às políticas públicas. Estas propostas contribuíram para o processo de definição do programa iSIMPLEX 2019, que incluiu, pela primeira vez, uma seção composta por medidas centradas nas ciências comportamentais.

Data: maio 2019

Local: AMA, Lisboa

Participantes:
6 representantes de organizações especializadas em ciências comportamentais

INICIATIVA 3: Instrumento de resposta ao COVID-19 em contexto laboral

O LabX foi desafiado pela Rede Mulher Líder (RML), uma rede de 150 empresárias portuguesas dinamizada pelo IAPMEI, para responder aos desafios trazidos pelo COVID-19 ao contexto laboral.

PROGRAMA

O LabX convocou o Painel de Especialistas composto por 10 peritos em ciências comportamentais para uma reunião online de forma a partilhar e apoiar a RML a encontrar várias soluções imediatas para os problemas laborais vividos

Data: março 2020

Local: reunião online

Participantes:
Painel de especialistas, IAPMEI, RML

PRINCIPAIS RESULTADOS

Elaboração de dois relatórios, uma com resultados da sessão colaborativa (iniciativa 1) e o segundo com as 23 propostas e recomendações metodológicas na execução destes propostas;

Criação de um painel de especialistas em ciências comportamentais com a finalidade para acompanhamento a projetos experimentais deste âmbito;

Elaboração de um do relatório «Contributos das Ciências Comportamentais para a resposta ao COVID-19, em contexto laboral».

Inovação antecipatória



Inovação antecipatória

A época que atravessamos, marcada ainda pela razia da pandemia sobre as nossas sociedades, tornou mais saliente do que nunca a importância de garantir que a Administração Pública tem capacidade de responder aos desafios do futuro, sejam eles imprevistos, sejam eles previsíveis ao dia de hoje. Para isso, a inovação antecipatória - como a designa o Observatório de Inovação do Setor Público (OCDE) - constitui uma linha de exploração para o LabX, atendendo ao lugar privilegiado aqui exposto.

PROGRAMA

Para assumir plenamente a sua responsabilidade na construção de alternativas positivas e, por outro lado, para continuar a responder com qualidade e eficiência aos desafios emergentes e vindouros, a Administração Pública tem de se dotar das metodologias certas. Tem especial importância a consolidação e a generalização de metodologias que permitam a antecipação de cenários e a preparação de respostas a incertezas do futuro (*foresight, anticipatory innovation, future's scenarios, etc.*). Neste sentido, o LabX tem trabalhado com o OPSI (OCDE) na criação de uma pacote de iniciação a esta metodologia.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Neste sentido, seguindo uma linha entretanto explorada pelo LabX (organização de sessões, participação em grupos de trabalho especializados, compilação de instrumentos), avança-se para a realização de um processo virtual de cocriação visando a construção de linhas de orientação sobre o uso desta metodologia, acompanhadas por uma caixa de ferramentas adaptada e acionável no contexto da Administração Pública. Este pacote de instrumentos deve ser acessível, acionável e adequado à especificidade da causa pública, de maneira a constituir um instrumento de disseminação e de promoção desta metodologia. Este processo de construção metodológica aponta para a realização de sessões para apresentar, aplicar e disponibilizar esta caixa de instrumentos prontos-a-usar.

Data: setembro a dezembro de 2020

Colaboração: OPSI

Oficinas de Simplificação

Oficinas de Simplificação

As Oficinas de Simplificação são baseadas numa metodologia colaborativa em que as entidades públicas realizam sessões com cidadãos para, em conjunto com os seus reais destinatários, conseguirem simplificar e melhorar os seus documentos ou as suas comunicações escritas ao cidadão.

PROGRAMA

Partindo-se de experiências de outras entidades internacionais, como os «Laboratórios de Simplicidad» criados pela Departamento Nacional de Planeacion (DNP) da Colombia ou a metodologia do Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo, o Lab. (011) do Brasil, adaptou-se e aplicou-se a metodologia a documentos da AMA. Realizaram-se sessões com cidadãos na Loja de Cidadão de Aveiro, com o intuito de recolher aprendizagens empíricas e assim, desenvolver o modelo português de simplificação de comunicações ao cidadão. Esta iniciativa permite trabalhar em conjunto com os destinatários, modelando a forma e conteúdo da mensagem para que seja compreendida de forma eficiente pelo seu destinatário. Permite assim, uma maior proximidade entre os cidadãos e os próprios serviços do Estado, criando pontes de entendimento mútuo e permitindo um serviço público cada vez mais próximo de cidadãos e empresas.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Sessão colaborativa em contexto real, realizada na Loja de Cidadão de Aveiro, com 5 cidadãos. Testou-se e validou-se a metodologia e obter uma versão consolidada; Elaboração do Manual de Aplicação das Oficinas de Simplificação, de natureza «do-it-yourself», que se destina a todos os colegas da Administração Pública interessados em melhorar a comunicação dos seus documentos destinados aos cidadãos.

Durante o ano de 2020 e de modo a fazer face ao contexto social que atravessámos, iniciámos um processo de desmaterialização das Oficinas de Simplificação, evoluindo esta metodologia para um ambiente digital, continuando assim a testa-la e a evolui-la de modo a promover a sua disseminação.

Data: novembro 2019

Local: AMA, Lisboa

Colaboração:
Laboratórios de Simplicidad;
Lab. (011); Equipa Conteúdos e Plataformas Digitais (AMA)

Participantes:
5 cidadãos

DESTAQUE

Oficinas de Simplificação
| Manual
Simplificação V.01



Imagem 66 (Capacitação de dirigentes públicos) _ Sessão colaborativa que juntou diversos dirigentes e trabalhadores públicos para contatarem com aplicações de ciências comportamentais às políticas públicas,



Imagem 67 e 68 (Inovação antecipatória) _ Sessão colaborativa “Anticipatory Innovation Starter Kit realizada no âmbito do evento “Government After Shock”; Pacote metodológico de iniciação à Inovação antecipatória | Starter Kit.

Metodologia | Oficinas de Simplificação



Imagem 69 e 70 (Oficinas de Simplificação) _ Metodologia das Oficinas de Simplificação; Cidadão a realizar os exercícios da sessão.

AValiação

O LabX aposta por uma cultura de avaliação dentro da Administração Pública. Portanto, a oportunidade para se submeter, ele próprio, a procedimentos de avaliação de outros parceiros constitui uma vantagem. Só desta maneira se conseguem apurar lições e identificar fraquezas, sinalizar perspectivas de futuro e apurar o valor trazido à sociedade.

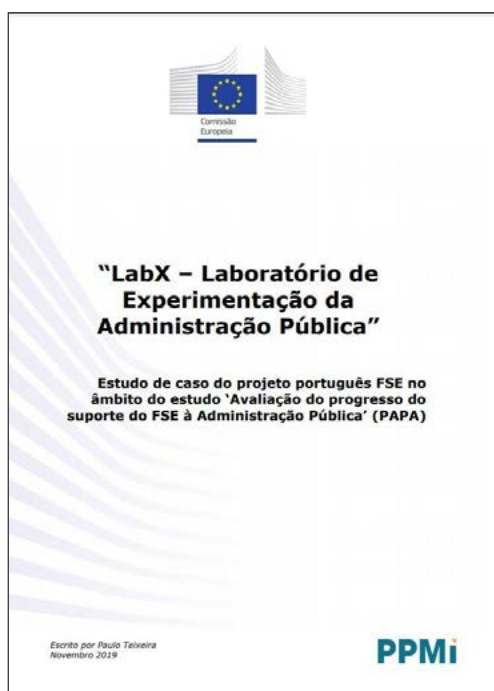
Avaliação

A avaliação do trabalho desenvolvido pelo LabX é essencial para conhecer quais os aspectos de melhoria, conhecer a perspetiva de quem está de fora e, em última instância, (re)conhecer o valor de um projeto de 3 anos do LabX.

Este relatório fornece a história do projeto LabX, bem como a equipa, os principais desafios enfrentados e dificuldades reportadas por colegas da AP que trabalharam com o LabX. São também listadas os principais desenvolvimentos durante o processo de implementação, os resultados e impactos já alcançados. Por fim, é apresentado as lições aprendidas e a contribuição do FSE.

Relatório «Avaliação do Progresso do Apoio do FSE à Administração Pública - projeto PAPA»

[PAPA factsheet](#)



PAPA Report - Maio 2020



PAPA factsheet - Maio 2020

Equipa LabX



Bruno Monteiro
Sociólogo | Coordenador



Jorge Lagarto
Designer de Conteúdos



Filipa Costa
Designer de Serviços
outubro 2020



Daniel Santos
Designer de Serviços



Rui Martinho
Especialista em Serviços
Públicos



Carla Outor
Designer Visual



LABORATÓRIO
DE EXPERIMENTAÇÃO
DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

ama AGÊNCIA PARA A
MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA

www.labx.gov.pt | geral@labx.gov.pt
linkedin.com/company/labx-govpt/
facebook.com/labx.gov.pt | [@labx_govpt](https://twitter.com/labx_govpt)