

OS LABORATÓRIOS DE EXPERIMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, COMO EXTENSÃO DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO PÚBLICA: O CASO DE PORTUGAL

THE PUBLIC ADMINISTRATION EXPERIMENTATION LABORATORIES, AS AN EXTENSION OF PUBLIC INNOVATION PROCESSES: THE CASE OF PORTUGAL*

IRENEU DE OLIVEIRA MENDES**
PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA***
TÂNIA ALEXANDRA OLIVEIRA MONTEIRO**
UNIVERSIDADE DE LISBOA, PORTUGAL

Resumo: A sociedade tem vindo a evoluir ao longo dos tempos, assim como as exigências e necessidades dos cidadãos. Também a Administração Pública se vê hoje confrontada com a necessidade de conseguir dar resposta a este movimento globalizante, procurando dinamizar, modernizar e ultrapassar a sua forma de atuar numa lógica de melhoria contínua. O presente artigo pretende apresentar o advento dos laboratórios de inovação da Administração Pública, através da aferição do seu impacto nos processos de inovação na Administração Pública portuguesa. A metodologia seguida, teve como base uma revisão extensiva da literatura sobre a inovação na Administração Pública, nomeadamente no âmbito da criação e implementação de laboratórios de inovação. Foi também elaborada uma análise comparativa face aos exemplos europeus com maior destaque e, por fim, é apresentado o caso nacional. As conclusões obtidas no presente estudo permitem afirmar que os laboratórios de inovação são um instrumento com elevado potencial de desenvolvimento no seio das Administrações Públicas, cujo impacto deverá ser monitorizado, para que deles se possa extrair a criação de valor na prossecução do interesse público. Importa ainda referir que o sucesso da implementação dos laboratórios de inovação, apresenta diferentes perspetivas no que respeita ao quadro europeu. Em estudos futuros, importa aferir os fatores que levam à existência desta heterogeneidade no que respeita aos resultados atingidos pelos diferentes países.
Palavras-chave: Inovação, Administração Pública, Laboratórios de Inovação, Modernização.

Abstract: Society has evolved over time, as have the demands and needs of citizens. Today, Public Administration is also faced with the need to be able to respond to this globalizing movement, seeking to streamline, modernize and surpass its way of acting in a logic of continuous improvement. This article aims to present the advent of public administration innovation laboratories, by measuring their impact on innovation processes in Portuguese public administration. The methodology followed was based on an extensive review of the literature on innovation in Public Administration, namely in the scope of the creation and implementation of innovation laboratories. A comparative analysis was also carried out against the most prominent European examples and, finally, the national case is presented. The conclusions obtained in the present study allow us to affirm that innovation laboratories are an instrument with a high development potential within Public Administration, whose impact should be monitored, so that the creation of value in the pursuit of public interest can be extracted from them.

* Artigo recebido em 06/04/2021 e aprovado para publicação pelo Conselho Editorial em 10/05/2021.

** E-mail: imendes@iscsp.ulisboa.pt.

*** Curriculum: <https://www.cienciavita.pt/4914-5E4E-AF20>. E-mail: pcorreia@iscsp.ulisboa.pt.

**** E-mail: taniam.07@hotmail.com.

It should also be noted that the successful implementation of innovation laboratories presents different perspectives with regard to the European framework. In future studies, it is important to assess the factors that lead to the existence of this heterogeneity with regard to the results achieved by the different countries.

Keywords: Innovation, Public Administration, Laboratories of Innovation, Modernization.

1. A inovação e o seu contexto

A Comissão Europeia (2016) considera que a administração pública labora com vista a dar suporte aos procedimentos administrativos, de forma a melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. Afirmam que a tecnologia atinente ao setor público coopera para uma maior flexibilidade nas atividades administrativas para o cidadão e empresas, e que o recurso a tecnologias é um fator fundamental nas estratégias a adotar para a modernização administrativa. O plano de ação da Comissão Europeia para a Administração Pública, para o quadriénio 2016-2020, caracterizou-se por dispor de uma visão partilhada de longa duração e de carácter flexível, para acompanhar a evolução da envolvente contextual e com condições para oferecer benefícios aos cidadãos, às empresas e até mesmo às Administrações Públicas (COMISSÃO EUROPEIA, 2016).

O presente artigo tem como principal objetivo apresentar o advento dos laboratórios de inovação da Administração Pública, através da aferição do seu impacto nos processos de inovação na Administração Pública portuguesa. A metodologia seguida, teve como base uma revisão extensiva da literatura sobre a inovação na Administração Pública, nomeadamente no âmbito da criação e implementação de laboratórios de inovação.

Embora já amplamente debatido e escrutinado, importa abordar o conceito de inovação na Administração Pública. Correia, Mendes e Marques (2018) constataram que não existe unanimidade na definição de inovação, pelo facto de existir uma elevada heterogeneidade de definições. No entanto, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2019), na sua declaração de inovação para o setor público, define que a inovação ocorre quando se implementa algo novo numa determinada conjuntura, com vista a atingir um resultado que venha a trazer benefícios futuros e afirma ainda que as entidades públicas devem ser capazes de inovar, independentemente da situação.

Acevedo e Dassen (2016) consideram que existem cinco fatores que causam impacto na inovação pública: i) ter em conta a opinião dos stakeholders; ii) criar redes internas e externas para facilitar a colaboração; iii) ter o apoio dos líderes políticos; iv) acesso a recursos financeiros e humanos e v) gerir o risco.

Através destes fatores supra enunciados, Acevedo e Dassen (2016) destacam a importância de se conhecer as maiores preocupações, tanto dos cidadãos que necessitam de usufruir dos serviços, como também dos funcionários que prestam esses serviços. Nesse sentido, Gonçalves et al. (2013, p. 27) expõe-nos a importância de se estruturar o sistema para que este estimule, entusiasme e torne pró-ativa a participação dos cidadãos, num “estatuto de cidadão comprometido, empenhado e socialmente responsável”, porque estes passam a assumir um novo papel de participação em conjunto com o Estado, em prol do interesse público, ou seja, a administração pública passa a permitir o acesso do cidadão à elaboração de políticas, pois encara este como um elemento ativo, que deve fazer parte da cocriação ou indicar o que faz falta ser criado (CARAPETO; FONSECA, 2014).

É também nesse espectro de colaboração que se ressalta a importância da criação de redes para facilitar a participação, pois o acesso a todo um conjunto de experiências e conhecimentos permite levar à solução mais adequada (ACEVEDO; DASSEN, 2016). Segundo Carapeto e Fonseca (2014, p.57) atuar em rede é uma particularidade importante da nova “organização produtiva” e as tecnologias são parte fundamental para a disseminação de conhecimentos a nível interno e externo. Contudo, este avanço na administração pública, não é possível se não existir o apoio dos líderes políticos, porque sem este apoio fundamental, não ocorre a alocação dos recursos financeiros, humanos e organizacionais, necessários para o desenvolvimento do projeto de inovação (ACEVEDO; DASSEN, 2016; CORREIA *et al.*, 2018). Os laboratórios subsistem devido a este apoio, mas caso este cesse ou seja substancialmente diminuído, estas unidades apesar dos feitos notáveis realizados, terão dificuldades em manter a sua atividade (TÔNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017).

Na ótica de Correia *et al.* (2018), para além dos recursos que podem disponibilizar, a liderança também tem um papel primordial, pois é o líder que define as estratégias e que possibilita o acesso à formação adequada aos funcionários da sua organização. Verifica-se assim, que para o desenvolvimento do projeto é de suma importância que não haja um “esquecimento” propositado do acesso a estes recursos ou uma disponibilização limitada dos mesmos, mas que os recursos disponibilizados sejam ajustáveis e estejam disponíveis e acessíveis, conforme as necessidades (ACEVEDO; DASSEN, 2016). O último fator que Acevedo e Dassen (2016) atentaram foi a importância de saber como gerir o risco, indicando que esta gestão pode ser efetuada de várias formas, através da inovação num ambiente controlado, ou alargando paulatinamente o perímetro do risco, à medida que se vão acumulando os bons resultados (ACEVEDO; DASSEN, 2016).

Aceitando o risco, as alternativas, o ir para além do habitual e os possíveis fracassos inerentes, foram criados os laboratórios de inovação, que dispõem de alguma autonomia, contrapondo a comumente ideia gerada de que os serviços públicos são rotineiros, cumpridores rigorosos do que pode ser feito e do que não pode, não podendo serem inovadores (ACEVEDO; DASSEN, 2016). Schuurman e Tönurist (2017) refere-nos que o modo de pensar dos organismos públicos está a mudar, outrora procuravam evitar o risco, mas nos tempos mais recentes, consideram a inovação como uma parte importante da administração pública.

2.1. O advento dos laboratórios de experimentação na Europa

Segundo McGann, Blomkamp e Lewis (2018), os laboratórios de inovação do setor público têm vindo a proliferar, no sentido de se conseguir dar resposta a questões de difícil resolução, como crises financeiras, aumento da estratificação social ou aumento dos custos na área da saúde, e também como forma de reestruturar a Administração Pública, mas primordialmente para que os governos resolvam as suas questões políticas, que se tornam a cada dia, mais exigentes. Desde os anos 80, que a temática da inovação no setor público é abordada, por via das ideias da Nova Gestão Pública, que tal como Hood (1991) referiu, estas visam aplicar formas de atuação do setor privado no setor público, por forma a torná-lo mais empreendedor.

Contudo apesar de já não ser recente esta cooperação, o seu valor estratégico continua a ser de suma importância para a concertação dos setores tanto no presente, como no futuro da Administração Pública (GONÇALVES *et al.*, 2013). Assim sendo, podemos afirmar que estes laboratórios têm como foco a formulação de políticas públicas e estas alcançam-se com “motivação e compromisso” (MCGANN *et al.*, 2018, p.3).

Na Europa, os laboratórios têm surgido através de organizações que procuram estar na vanguarda, (MCGANN *et al.*, 2018). Dos existentes no mundo¹, a Europa conta com seis laboratórios (TÖNURIST *et al.*, 2017), como se pode verificar na figura 1.

¹ Para mais informação, aconselha-se a consulta do seguinte link: <https://labx.gov.pt/rede>.

Figura 1: Rede de laboratórios de inovação na A.P. na Europa



Fonte: Autoria própria

Recentemente, a Rede de Inovação no Setor Público Brasileiro – InovaGov², caracterizou a unidade de investigação dinamarquesa como auxiliadora dos decisores e dos funcionários do setor público, para que através de uma colaboração do público com o privado, se crie novas ideias para a sociedade. Verificar-se-á mais a adiante, que será algo muito próximo ao que se tem vindo a realizar em Portugal.

Como acima referido os laboratórios de inovação no setor público existem um pouco por todo o mundo, atuando no sentido de tornar o setor da administração pública mais interativo e com mais capacidade de resposta. São constituídos por equipas com elementos de várias áreas académicas e com experiência nos dois setores, público e privado, permitindo a ampliação de perspetivas, dos conhecimentos e das abordagens (ACEVEDO; DASSEN, 2016).

Acevedo e Dassen (2016) consideram que não é fácil os organismos públicos disporem de equipas especializadas para este fim, por isso optou-se por se concentrar estes

² Para mais informação, aconselha-se a consulta do seguinte link: <http://inova.gov.br/mindlab-dinamarca/>.

elementos especializados apenas nos laboratórios. Contudo, apesar da crescente popularidade desde 2010, ao redor da inovação e dos seus laboratórios, ainda se verificam poucas publicações e estudos sobre este tema (SCHUURMAN; TÕNURIST, 2017). Também McGann *et al.*, (2018) afirma que até ao momento os laboratórios de inovação no setor público têm sido pouco abordados nas publicações e pouca atenção têm recebido por parte da ciência política.

2.2. O caso de Portugal

Em 1986, Portugal passa a fazer parte da União Europeia e inicia-se uma transformação importante na Administração Pública Portuguesa que, até esse momento, tinha uma ideologia fechada, legalista, centralizado e de carácter conservador, passando a dispor de um novo paradigma voltado para a modernidade numa perspectiva de “mentalidade aberta”, passando a fazer parte do vocabulário da reforma administrativa, palavras como “competitividade”, “agilidade” e “desburocratização” (AMA, 2019b, p. 32; TAVARES, 2019).

Desde o XIII Governo Constitucional em 1995, até aos dias de hoje, assistiu-se a uma evolução notória no setor público e com resultados positivos para a sociedade portuguesa (AMA, 2019b; TAVARES, 2019). A reforma da Administração Pública, segundo Bilhim (2013) encontra-se sustentada na Constituição da República Portuguesa em vigor, através dos princípios dispostos no diploma legal e têm contribuído para a modernização e reestruturação da administração pública em Portugal, que se mantem em constante adaptação ao contexto externo.

Nesse sentido, ressalta-se que para tal adaptação externa, exige-se “o recurso a tecnologias de informação avançadas, e uma maior desburocratização, racionalização e simplificação de estruturas e procedimentos administrativos” (BILHIM, 2013, p. 253). Portugal procurou dar resposta através da disponibilização de serviços públicos online, permitindo que atualmente faça parte dos trinta países que incorporam o nível *Very-High do E-Government Development Index* (EGDI) das Nações Unidas (AMA, 2019b; TAVARES, 2019). Na última edição das Nações Unidas (2018), Portugal é referido como um bom exemplo a seguir, em virtude de desde os anos 90 se focar numa política de redução de custos e de eficiência, mas que se mantivesse a oferecer um serviço de grande qualidade.

Em Portugal a reforma iniciou-se com a criação do Centro de Formalidades de Empresas em 1997 e dois anos depois, da Loja do Cidadão (AMA, 2019b; TAVARES, 2019).

Para elucidar o que era pretendido para a modernização da Administração Portuguesa, foi publicado o Decreto-lei n.º 135/99, de 22 de abril, que esboçava a vontade de “racionalizar, sistematizar e inovar” e clarificar o acesso a todos os cidadãos (BILHIM, 2013, p. 256).

A Administração Pública detém um papel crucial na dinamização e promoção das políticas públicas por si desenvolvidas e as novas políticas procuram ir para além do usualmente praticado, possuindo novas necessidades e para tal tornasse necessário novas formas de governação, impulsionando assim à colaboração entre o público e o privado e entre Portugal e os outros países (AMA, 2019b; TAVARES, 2019). Portugal em 2005, no início do mandato do XVII Governo, já assim procurava agir, implementando dois importantes programas para a reforma da administração pública: o Simplex como Programa de Simplificação Administrativa e o PRACE, Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (CARAPETO; FONSECA, 2014; TAVARES, 2019).

O Simplex foi uma iniciativa elogiada por ter sido concebida para modernizar a máquina administrativa e desburocratizar o sistema, de forma a facilitar a interação dos cidadãos com o setor público, é considerado uma atividade contínua, isto é, sem fim, porque sempre existirá o que mudar e melhorar nos serviços da Administração Pública e quanto mais se muda, mais é exigido, em virtude da sua envolvente externa não se manter *ceteris paribus*, mas estar, também ela, em constante mudança e aprendizagem (AMA, 2019a). O PRACE visou a reorganização dos organismos, levando à criação de novas entidades altamente especializadas (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Para adotar os princípios e modelos organizacionais, assiste-se a uma evolução do modelo de serviço público na Europa (BILHIM, 2013) que em 2007, na sequência do PRACE, leva à criação da Agência para a Modernização Administrativa (AMA), que tem como fim o desenvolvimento de iniciativas para modernizar e simplificar a administração pública (Decreto-Lei n.º 43/2012, de 23 de fevereiro). Esta Agência destaca-se por ser a protagonista na coordenação da modernização e simplificação da Administração Pública (TAVARES, 2019), “liderando a rede de conhecimento para a administração eletrónica” (CARAPETO; FONSECA, 2014, p.61). Dispõe como focos de atividade, o atendimento ao utente, a transformação digital nos organismos públicos e a sua simplificação³, possibilitando desta forma uma aproximação da administração pública ao cidadão e contribuindo para o aumento da “qualidade de vida” (TAVARES, 2019, p.59). Nesse foco e procura permanente

³ Para mais informação, aconselha-se a consulta do seguinte link: <https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/a-ama>.

em melhorar o dia-a-dia dos cidadãos, a AMA de forma tempestiva, atuou através da apresentação de canais para um atendimento à distância, com a “campanha Estamos ON!”, revolucionando a forma como até então, tinha sido encarada a prestação dos serviços públicos ao cidadão e facilitando o acesso aos organismos públicos durante a fase de confinamento provocada pelo vírus COVID-19 (AMA, 2020).

Mas o seu pendor transformista, já advém de 2017, quando a AMA materializa um projeto, que se designa de Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX) (LABX, 2019). Segundo Williamson (2015) os laboratórios de inovação das políticas públicas são elementos fundamentais para o redesenho do setor público. Tönurist *et al.* (2017, p.11) aferiu que estes laboratórios “reúnem equipas heterogêneas” para analisarem de diferentes perspectivas o problema e melhorarem a solução. Conforme a “iniciativa de inovação” que surge, estas equipas devem dispor de um formato organizacional diferente do tradicional (CARAPETO; FONSECA, 2014, p. 450). Assim nesse sentido, a AMA selecionou uma equipa que reúne um conjunto de aptidões específicas dentro de um determinado perfil, para que seja possível dar resposta às várias iniciativas e experiências que se visam obter (LABX, 2019).

Os laboratórios fazem a diferença ao “capacitarem os cidadãos e as empresas” e por terem como missão o “experimentar e redesenhar os serviços e os processos existentes” para gerar mudança (TÖNURIST *et al.*, 2017, p.17). Assim o LabX foi desenvolvido para ser um local que proporcione de forma segura diversos projetos de experimentação, em que os seus elementos pudessem investigar, “cocriar” ideias inovadoras e testá-las de forma a aferir a sua eficácia na melhoria dos serviços públicos (LABX, 2019, p.7). Carapeto e Fonseca (2014) afirmam que “a criação de parcerias entre cidadãos e profissionais da administração pública para conceber e prestar serviços, medidas e políticas, tornando-as mais eficientes, eficazes e sustentáveis, será a chave para reformar os serviços públicos” (p.305). Tal como McGann, Wells e Blomkamp (2019) afirmam os laboratórios não visam trazer soluções para os cidadãos, mas criar junto com eles a solução.

Para Carapeto e Fonseca (2014, p.449) a inovação está em certa medida relacionada com o contexto da organização, e para que se propicie um contexto que apele à inovação são necessárias organizações que potenciem a “criatividade, a experimentação e a assimilação interna de ideias inovadoras”. E são esse tipo de ações que o LabX realiza, passando a ser possível evidenciar-se na Administração Pública “quatro principais valências”: a “Experimentação, a Capacitação, a Conexão e a Exploração” (LABX, 2019, p.7 a 8).

Na Agenda 2030 (INA, 2019) está presente o “apelo” à criação de novas ideias, através da experimentação. A Experimentação é crucial para o que seja possível o progresso de projetos experimentais, são valorizadas todas as partes integrantes do projeto e considera-se essencial a participação ativa para a elaboração da solução, eliminando assim as barreiras que impedem que o cidadão participe e ultrapassando os “silos” existentes dentro do Estado (LABX, 2019, p.7). McGann *et al.* (2019) consideram valioso este envolvimento de elementos das mais variadas áreas e com diferentes experiências e perspectivas, porque trazem um maior valor na resolução do problema, do que um grupo de profissionais sozinhos a pensar como resolver.

Para além de que a solução que se pretende criar é para satisfazer os cidadãos reais, por isso não é possível obter-se respostas através de cenários de representação criados, pois é aplicando a solução na prática que é realmente possível aferir-se como o cidadão com um problema real, obtém a resolução da sua situação e como o mesmo responde perante o serviço público que lhe é prestado (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Através da Experimentação, é possível investigar-se qual o problema em concreto, para posteriormente se pensar em uma solução nova e mais ajustada, sem recurso a soluções prescritivas ultrapassadas. Estas novas soluções são testadas, permitindo obter conhecimento de grande valor para realizar ajustes de melhoria e reduzir os riscos inerente à nova implementação. E é nesta fase de teste, que o LabX apresenta uma abordagem inovadora e distinta, porque se materializa em um laboratório ao vivo, ou seja, é em ambiente real que se vai analisar se as soluções criadas dão resposta ou não às exigências e necessidades do cidadão (LABX, 2019). Segundo Carapeto e Fonseca (2014, p.443) é por meio destes “projetos-piloto” que se adquire conhecimento sobre quais as dificuldades, dúvidas, lacunas a resolver, recorrendo a todo o tipo de recursos que estejam á disposição, para que de facto se alcance o objetivo em concreto, que é criar valor para situações e pessoas reais e não para situações hipotéticas.

O LabX detém como exemplos de projetos de experimentação, que iniciaram em 2019 e ainda decorrem, a Cidadania Fiscal 2.0 e o Serviço Público e dos vários já concluídos, podemos destacar o Balcão Único do Emprego, o Espaço Óbito, a Fatura Eletrónica e a Loja do Cidadão (LABX, 2019). A Loja do Cidadão foi um projeto de destaque, devido ao seu foco no cidadão e por dispor de um cariz simplificador, com o intuito de juntar organismos públicos e privados no mesmo local, mudando assim o paradigma que o público não se mistura com o privado e influenciando os organismos privados a seguir no mesmo sentido (AMA, 2019b; TAVARES, 2019).

Segundo Tõnunist *et al.* (2017) por os laboratórios não terem domínio sobre os organismos públicos, precisam de fortificar a comunicação informal de forma a levar os organismos a inovar. Destaca-se deste modo a segunda valência que o LabX dispõe, a Capacitação, que consiste num conjunto de ações com o objetivo de capacitar a Administração Pública, primeiramente através de “sessões de sensibilização”, que divulguem os métodos e técnicas do LabX e que estimulem os trabalhadores públicos a inovar, designada de Pro’LabX, esta iniciativa destina-se aos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública e procura de forma prática e informal, fornecer competências e ferramentas, em diversas fases (LABX, 2019, p. 8). Carapeto e Fonseca (2014) afirmam que os funcionários por estarem em contacto direto com o cidadão, tem maior perceção de quais os problemas que o cidadão procura resolver quando se dirige aquele organismo, assim sendo, estes funcionários são uma fonte de informação, a quem os dirigentes devem de escutar e incentivar para que sejam criativos e assim melhorarem o serviço prestado. Segundo Monte-Silva e Dantas (2013) é importante uma cultura organizacional que procure incentivar os funcionários a inovar e que lhes permita terem as condições necessárias para criarem soluções inovadoras.

Nesta valência da capacitação, também existem as “sessões colaborativas”, que são destinadas aos grupos dos projetos experimentais, as sessões visam desafiar e munir de conhecimento necessário os grupos, para que consigam o desenvolvimento dos projetos com sucesso, para além disso é fornecido ainda atividades práticas no terreno e apoio à distância entre cada sessão (LABX, 2019, p. 8).

Por fim, existe ainda as mentorias que conferem, durante seis meses, um acompanhamento exclusivo para as entidades públicas alcançarem o objetivo pretendido, as mais recentes mentorias, que ainda estão em curso, são o “projeto SIEC” (Sistema de Informação e Estatística da Cultura) e o “Plano D” (LABX, 2019, p. 29 e 30). Comparando as fases que a capacitação proporciona, com as etapas da mudança, poder-se-á considerar que as mentorias correspondem à etapa do “recongelamento” que Carapeto e Fonseca (2014, p. 412) referem, ou seja, fase de tornar permanente a aprendizagem adquirida. Para o LabX as mudanças são sustentáveis quando assimiladas ao longo do tempo pelos organismos públicos e pelos seus funcionários e quando estes já são capazes de prosseguir com a mudança sem a intervenção da equipa do laboratório (LABX, 2019).

Esta unidade orgânica da AMA opera também como elo entre os organismos públicos e os elementos externos, das várias iniciativas que dispõem salientam-se as seguintes, como instrumentos de Conexão, a “Rede de Inovadores” que fomenta a partilha

de conhecimento, experiência e desafios da Administração Pública a todos os trabalhadores do setor público que façam parte desta rede; o boletim bimestral que informa os resultados e os novos estudos de caso, designado de “LabXpresso”; os encontros presenciais da “Oficina@LabX” permitem a partilha de experiências e esclarecimento de dúvidas entre os trabalhadores públicos; e a mais recente iniciativa, que iniciou em setembro de 2019, foi a “Rede de Laboratórios Associados” que visa criar grupos, sob a orientação do LabX, para que estes consigam colocar em prática projetos de experimentação, capacitar outros trabalhadores e difundir uma administração aberta (LABX, 2019, p.8). Carapeto e Fonseca (2014, p. 294) aferiram que a OCDE considerava que a maior mudança na administração pública era o evoluir para uma administração com maior abertura, ou seja, para uma administração que possuísse três atributos essenciais, “acessibilidade”, “transparência” e “recetividade”.

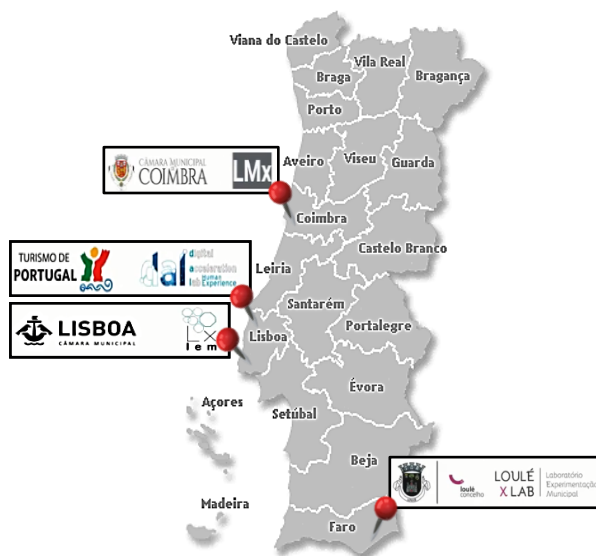
A última valência é de extrema relevância para todo e qualquer laboratório de inovação, é a Exploração, porque é através dela que se encontra novas tecnologias, ferramentas ou zonas de intervenção com valor para os cidadãos (LABX, 2019). Porque as experiências, opiniões e conhecimento das reais necessidades, que se obtém junto dos cidadãos são fundamentais para a boa compreensão do que de facto é preciso e prioritário, procurando a melhor forma de organizar e implementar (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Assim sendo, considera-se que um laboratório deve de atentar sempre para as propensões do momento, sendo capaz até de se reinventar a si próprio, descobrindo possíveis oportunidades e/ou ameaças que ocorram nos serviços da Administração Pública, é nesse sentido que o LabX se tem focado, para que por via das suas atividades entre as pessoas e as recentes tecnologias, seja possível alcançar novas oportunidades e simplificar a mudança nas organizações (LABX, 2019). Não existem outras unidades a fazerem o mesmo que os laboratórios se dispõem a fazer, isto é, a serem elementos que procuram gerar mudança no setor público (TÖNURIST *et al.*, 2017).

Do que se tem analisado internacionalmente, verifica-se que os laboratórios são unidades muito recentes (MCGANN *et al.*, 2019), o mesmo se assemelha ao caso do LabX em Portugal, que iniciou somente em 2017. O LabX tem-se consubstanciado numa experiência de sucesso que perdura apenas há dois anos, tem recebido testemunhos muito positivos da sua atividade que abrange toda a Administração Pública e já conta com a formação de mais de trezentos trabalhadores públicos e com a conclusão de onze projetos de experimentação, que impactou favoravelmente cerca de sete mil cidadãos e de mil e duzentos servidores públicos. Este Laboratório mantém a dinâmica da contínua evolução,

para que se alcancem serviços da Administração Pública mais eficientes e focalizados no servir melhor possível o cidadão e as empresas, porque com a consequente melhoria da administração, as exigências dos cidadãos também evoluem (LABX, 2019). Nessa mesma linha de pensamento e em colaboração com o LabX começaram a surgir outros polos de excelência focados em inovar e experimentar novas práticas específicas para o seu organismo. Assim, até ao momento, a Rede de Laboratórios de Experimentação já é composta por quatro equipas, o LMx da Câmara Municipal de Coimbra, o LxLEM da Câmara Municipal de Lisboa, o LouléXLab, da Câmara Municipal de Loulé e o DAL-he (Digital Acceleration Lab - human experience) do Turismo de Portugal.

Figura 2: Rede de laboratórios em Portugal



Fonte: Autoria própria

O LabX e AMA têm apoiado o crescimento destas equipas, capacitando-as para “trabalhar na mesma matriz metodológica do LabX”, que se encontram em fases distintas, em virtude de estas terem surgido por diferentes motivos e atuarem em conjunturas díspares. Bruno Monteiro, coordenador do LabX, referiu recentemente na 10.^a OFICINA@LabX⁴, que a “rede não tem um centro, tem vários pontos de apoio” e que à medida que estes pontos se multiplicam, torna-se mais forte. Nesta sessão realizada pela primeira vez em formato webinar foi aludida a importância desta Rede e do seu objetivo, que consiste primordialmente

⁴ Para mais informação, aconselha-se a consulta do seguinte link: <https://www.youtube.com/watch?v=3bzB4b-pFQo>

em conectar equipas e através dessa interação, beneficiar todos com o conhecimento das experiências realizadas, dos problemas inerentes e de quais as possíveis soluções a aplicar ou aplicadas.

O LMx da Câmara Municipal de Coimbra foi o primeiro elemento a incorporar a Rede e atualmente já tem em curso dois projetos: o Projeto Passes Escolares e o Projeto Atendimento XXI. A Câmara Municipal de Lisboa foi a subsequente com o LxLEM, e finalizaram a fase da capacitação no final de março, após a quarentena do COVID-19 e aproveitaram a situação que viviam para propor como primeiro projeto a implementação do teletrabalho no departamento em que o LxLEM está inserido (Departamento de Relação com o Município e Participação), proeza que consideravam de grande valia, em virtude deste departamento ter quase 200 pessoas em teletrabalho. As equipas mais recentes e que ainda se encontram na fase da capacitação imersiva para se dotarem das ferramentas necessárias para avançar com os seus projetos experimentais são o LouléXLab e o DAL-he.

2.3. Perspetiva comparativa entre países

De modo a compararmos alguns países detentores de laboratórios semelhantes ao caso português, foram escolhidos para além de Portugal, outros três países, permitindo realizar uma divisão entre países da Europa do Norte e do Sul.

Os países escolhidos e as suas respetivas particularidades são encontradas na tabela seguinte (tabela 1):

Tabela 1: Características dos principais Laboratórios de Inovação da A.P. na Europa.

	DINAMARCA
	<ul style="list-style-type: none">- A inspiração para a sua criação é proveniente do laboratório de inovação de uma empresa importante de seguros e de críticas de académicos (CARSTENSEN; BASON, 2012).- Atualmente é um laboratório que visa a inovação intergovernamental, desde o cidadão às empresas e à criação de ideias para melhorar a sociedade (CARSTENSEN; BASON, 2012).- Está acoplado aos três principais ministérios (Ministério dos Negócios e Desenvolvimento, Ministério das Finanças e Ministério do Emprego), que cobrem cerca de 80% das áreas de políticas públicas que se relacionam com os cidadãos (CARSTENSEN; BASON, 2012).- Foi construído com vista a ser um laboratório de uso interno e exclusivo para o Ministério dos Negócios e Desenvolvimento, mas num acordo formal entre ministérios, decidiu-se que o laboratório dinamarquês poderia ser utilizado pelos três organismos públicos com o objetivo de
MindLab	<ul style="list-style-type: none">reduzir a burocracia para com as empresas, incutir melhorias de desenvolvimento ao nível do cidadão e das empresas e assim proporcionar um setor público mais cooperante (CARSTENSEN; BASON, 2012).- Ministérios de outras áreas de atuação tem solicitado a sua integração no MindLab, mas até ao momento, não lhes foi concedida, pelo facto de a prioridade ser a maturidade da inovação nos organismos já integrados, antes de se avançar para novas experiências (CARSTENSEN; BASON, 2012). Contudo, em 2015 passou a ter uma parceria ao nível municipal com Odense.⁵- Os métodos do laboratório dinamarquês baseiam-se no design thinking, na investigação qualitativa e na evolução de políticas, com vista a adotar as melhores medidas possíveis para a sociedade (CARSTENSEN; BASON, 2012).

⁵ Para mais informação, aconselha-se a consulta do seguinte link: <http://inova.gov.br/the-journey-of-mindlab-parte-12/>

- O seu processo de atuação é composto por sete fases sequenciais. Ressalta-se a falta da fase de implementação, em virtude do MindLab não participar em todo o processo, tendo Carstensen e Bason (2012) considerado como o ponto fraco deste laboratório.

1. Foco
2. Investigação sobre o destinatário
3. Análise
4. Construção da ideia e conceito
5. Avaliação do conceito
6. Comunicação dos *outputs*
7. Avaliação dos *outcomes*

FRANÇA

- O laboratório francês surgiu na sequência de uma proposta feita à Associação das Regiões Francesas e à *Caisse des Dépôts*, e tinha como objetivo o criar um espaço de experimentação, sem qualquer tipo de influências, limitações ou preconceitos (L'OBSERVATOIRE, 2010);

La 27e

Région

- Caracteriza-se por ser uma unidade de investigação e desenvolvimento das políticas públicas que visa produzir e difundir medidas inovações entre as suas vinte e seis regiões (L'OBSERVATOIRE, 2010);

- As suas principais atividades são (L'OBSERVATOIRE, 2010):

1. Vigilância permanente sobre novas inserções sob a temática da inovação, quer no seu país, quer no exterior
2. Design prospetivo
3. Experimentação
4. Coprodução
5. Cooptação

- A três últimas atividades são as que albergam maior dedicação e estão relacionadas com um projeto regional, que envolve vários atores locais e as regiões (L'OBSERVATOIRE, 2010).

IRLANDA

- Dublin foi uma cidade irlandesa que foi fortemente abalada com a crise de 2008 (MCCOLE, 2016) e tal como Portugal também teve a necessidade de recorrer aos apoios da troika para ultrapassar essa fase;

The Studio

- Na sequência de novas práticas a terem de ser adotadas por força da recessão, a Câmara Municipal de Dublin apostou em diversas iniciativas para a sua cidade (MCCOLE, 2016);

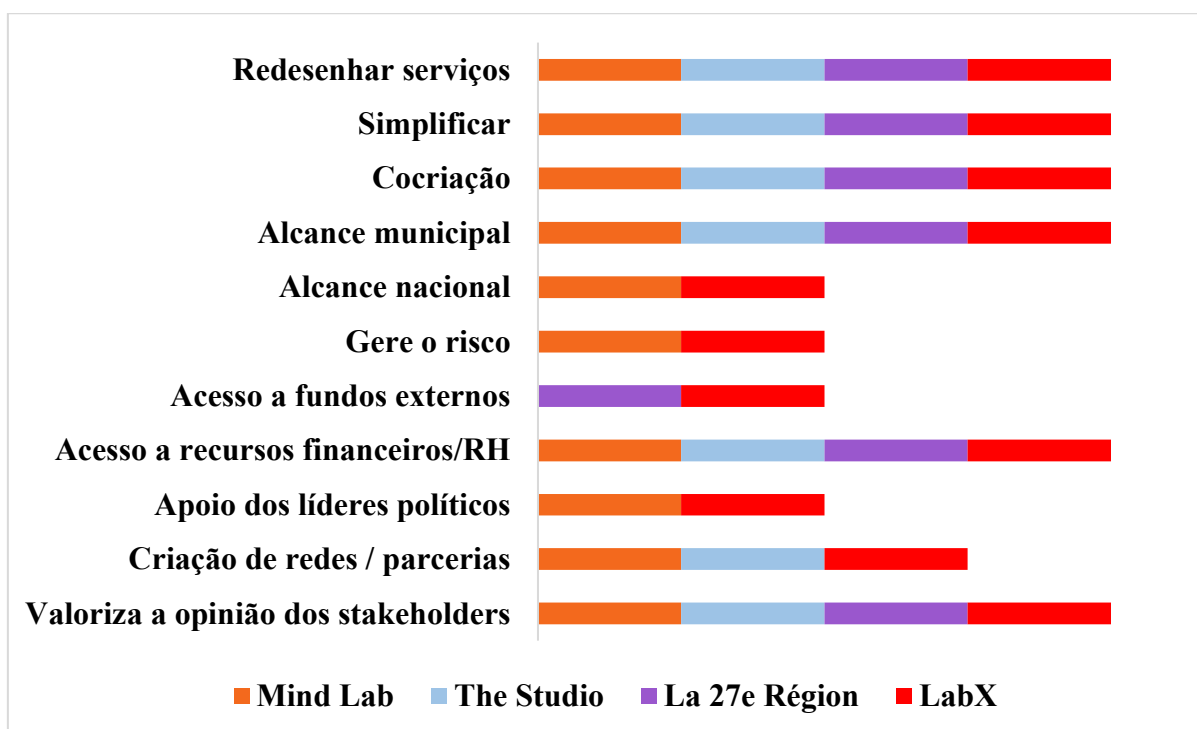
- The Studio surgiu da necessidade de melhorar as competências de inovação e a qualidade na prestação de serviços da Câmara Municipal de Dublin;

- As suas principais atividades foram:

1. Realização de *workshop's* para estimular os participantes e explorar opções;
2. *Service design* que consiste na redesenho dos serviços para melhor adequar às necessidades dos trabalhadores e cidadãos;
3. Coordenação e apoio aos organismos redesenhados;
4. Abordagens botton-up para envolver os cidadãos;
5. Criação de comunicações em rede entre os organismos locais.

De forma sumária apresenta-se na figura seguinte (figura 3) um quadro comparativo das características analisadas na tabela anterior.

FIGURA 3: Quadro comparativo das características presentes em cada laboratório



Fonte: Autoria própria com base em Carstensen e Bason (2012), L'Observatoire (2010), McCole (2016)

Para um melhor entendimento dos fatores contextuais para os sucessos obtidos através da implementação dos diferentes programas e projetos dos referidos laboratórios apresenta-se na tabela seguinte (tabela 2) uma análise a um conjunto de dimensões contextuais que potenciaram o advento dos referidos laboratórios.

Tabela 2: Quadro síntese de informação complementar

País	Europa do Norte		Europa do Sul	
	Dinamarca	Irlanda	França	Portugal
País afetado pela recessão e apoiado pela Troika	Não	Sim	Não	Sim
Designação do laboratório	Mind Lab	The Studio	La 27e Région	LabX
Ano de criação	2002 (LEE, 2016)	2012	2008 (LEE, 2016)	2017 (LABX, 2019)

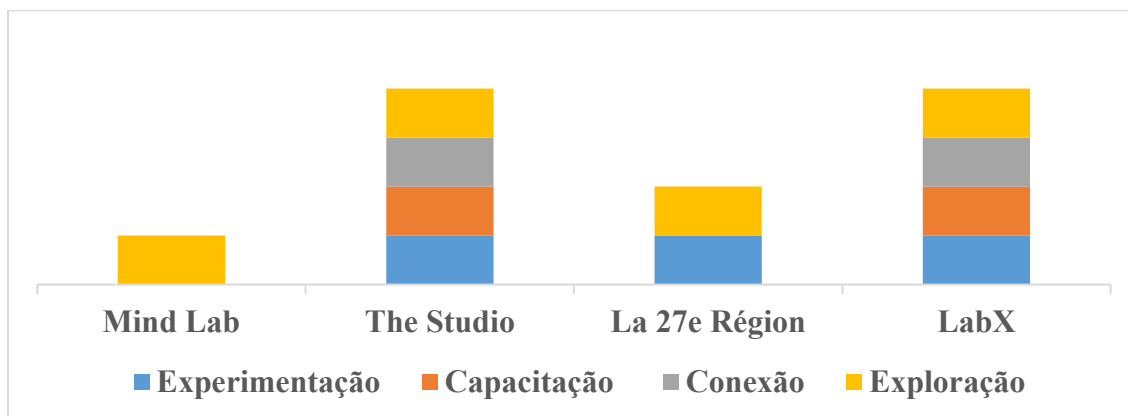
Atuação	Nível Nacional (LEE, 2016)	Nível Municipal	Nível Municipal (LEE, 2016)	Nível Nacional (LABX, 2019)
Grupos-alvo	Ministério dos Negócios e Desenvolvimento, Ministério das Finanças e Ministério do Emprego (CARSTENSEN; BASON, 2012)	Município de Dublin	26 Regiões francesas (L'OBSERVATOIRE, 2010)	Serviços públicos da Administração central e apoio na expansão ao nível local (COMISSÃO EUROPEIA, 2019)
Orçamento	Financiamento público (CARSTENSEN; BASON, 2012)	Não se encontrou informação sobre a origem do financiamento deste laboratório, mas dado pertencer ao Município pressupõem-se que os seus fundos seriam públicos	As fontes de financiamento são principalmente apoiadas por certos governos regionais da França e fundos europeus (LEE, 2016)	Financiado pelo orçamento de Estado e pelo Fundo Social Europeu (COMISSÃO EUROPEIA, 2019)
Equipa	15 funcionários dos três principais ministérios e provenientes de diferentes áreas (CARSTENSEN; BASON, 2012)	7 pessoas de diferentes áreas da Câmara Municipal de Dublin	3 funcionários (L'OBSERVATOIRE, 2010)	6 funcionários da Agência para a Modernização Administrativa, provenientes de diferentes áreas académicas

	(LABX, 2019)			
No ativo	Sim	Não Cessou em 2014	Sim	Sim

Fonte: Autoria própria

No que respeita às principais valências desenvolvidas e implementadas por estes laboratórios, comparativamente ao laboratório nacional (LABX), apresenta-se de seguida a figura 5, onde é possível aferir que o laboratório português à semelhança do laboratório irlandês, cujas funções cessou em 2014, são os que efetivamente desenvolveram com maior expressão as valências de experimentação, capacitação, conexão e exploração no exercício de desenvolvimento e implementação dos seus projetos.

Figura 5: Quadro comparativo das valências defendidas pelo LabX com os outros laboratórios escolhidos



Fonte: Autoria própria com base em Carstensen e Bason (2012), L'Observatoire (2010) e McCole (2016)

3. Conclusão

O presente artigo pretendia aferir o impacto que os laboratórios de inovação têm causado na Administração Pública. Da análise efetuada constatou-se que a melhoria contínua, e os processos de inovação no setor público são hoje fatores determinantes para a capacitação dos organismos públicos visando a prossecução do interesse público, por exemplo através do aumento dos referenciais de qualidade na prestação dos serviços, ou nos

ganhos de eficiência dos processos e no alcance os resultados almejados. Nesse sentido, apesar de ainda em reduzida quantidade, começaram a surgir um pouco por todo o mundo, os laboratórios de inovação que pretendem trazer novas formas de trabalhar e servir a sociedade, através do redesenhar dos serviços numa lógica *bottom-up* de cariz experimental e numa lógica de governança colaborativa. É neste âmbito que as relações entre público e privado se devem estreitar com o intuito de partilhar as melhores práticas entre ambos os setores, e contribuindo para a aproximação e o “escutar” da palavra dos cidadãos, para que estes possam, cada vez mais, serem agentes coprodutores de soluções cujos visados serão eles próprios, tornando-se assim agente corresponsáveis pelas soluções encontradas.

As soluções apresentadas pelos laboratórios têm sido referenciadas e de alguma forma partilhadas, podendo-se afirmar que as boas práticas de um laboratório têm influenciado outros laboratórios a trabalhar também nesse sentido, ainda que com expressões e intensidades distintas. Por consubstanciarem um projeto dinâmico e interativo têm cativado através de diversas técnicas, a criatividade, a vontade em aprender e até a criar uma certa aproximação intraorganizacional nos elementos dos organismos que se dispuseram a inovar.

Em termos futuros, são várias as questões que merecem reflexão e análise, nomeadamente: Quais os fatores potenciadores para a subsistência e conseqüente êxito ou do fracasso e conseqüente fecho (veja-se o exemplo irlandês) dos laboratórios de inovação? Quais as formas de promover a capacitação destes laboratórios e melhorar o contacto com os diferentes públicos-alvo? Poderão/deverão situar-se numa esfera mais central ou, pelo contrário, poderão também evoluir para estruturas mais descentralizadas, nomeadamente através de estruturas mais locais, como já é o caso dos exemplos de alguns municípios nacionais? Estas e outras questões devem servir de mote para o desenvolvimento da temática em apreço.

É, desta forma, inegável o capital produtivo e de inovação que estes organismos oferecem às administrações públicas, se devidamente dotados de recursos humanos, financeiros e organizacionais. Estes fatores devem ser concatenados com a variável “vontade política” na medida em que os laboratórios de inovação da Administração Pública representam um importante exemplo de instrumentos de testagem, desenho, formulação e implementação de políticas públicas.

Referências

ACEVEDO, S.; DASSEN, N. Innovation for Better Management: The Contribution of Public innovation Labs. **Inter-American Development Bank**, setembro 2016. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Innovation-for-Better-Management-The-Contribution-of-Public-Innovation-Labs.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA. **Revista Diagrama N.º 8**. 2019a. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/62708083/ama-diagrama-8>. Acesso em: 4 jan. 2020.

AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA. **Revista Diagrama N.º 9**. 2019b. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/62893968/ama-diagrama-09>. Acesso em: 4 jan. 2020.

AMA - Agência para a Modernização Administrativa. Disponível em: <https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/a-ama>. Acesso em: 4 jan. 2020.

BILHIM, J. **Ciência da Administração**. Lisboa: ISCSP, 2013.

CARAPETO, C.; FONSECA, F. **Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

CARSTENSEN, H.V; BASON, C. Potencializando a inovação política colaborativa: os laboratórios de inovação podem ajudar. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 17, n. 1, p. 1-26, 2012. Disponível em: https://www.innovation.cc/scholarly-style/2012_17_1_4_christian_bason_innovate-labs.pdf. Acesso em: 26 jan. 2021.

COMISSÃO EUROPEIA. **Estudo de caso do projeto português FSE no âmbito do estudo ‘Avaliação do progresso do suporte do FSE à Administração Pública’**. 2019. Disponível em: https://www.ama.gov.pt/documents/24077/228618/PAPA+final+case+study_Portugal_1_PT.pdf/e96a51ce-3e6a-44fe-a05b-3e26fb8a870e. Acesso em: 26 jan. 2021.

CORREIA, P. M.; MENDES, I. O; MARQUES, N. S. Gestão do Conhecimento e da Inovação. Determinantes da Competitividade Organizacional – Um Estudo de Caso de uma Empresa de Consultoria Tecnológica. **Revista Estudo & Debate**, v. 25 n. 1, p. 192-215, 2018. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/1611>. Acesso em: 10 fev. 2020.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 43, de 23 de fevereiro de 2012. Aprova a orgânica da Agência para a Modernização Administrativa, I. P. **Diário da República I Série**, Lisboa, n.º 39/2012, p. 874-877. Acesso em: 4 jan. 2020.

EUROPEAN COMMISSION. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee

of the Regions. **Accelerating the digital transformation of government supported by EUEuropean Government Action Plan 2016-2020**, Brussels, 2016. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0179&from=PT>. Acesso em: 4 jan. 2020.

GONÇALVES, P.C.; CABRAL, M.O.; FARINHO, D.S.; D'ALTE, S.T.; FONSECA, R.G.; MARTINS J.S.; FERREIRA, R.C.; COSTA, V.F.; ANTUNES, T.; SILVEIRA, J.T., ETTNER, D. **O governo da Administração Pública**. Coimbra: Almedina. 2013.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>. Acesso em: 10 fev. 2020.

INA - DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS. **Agenda 2030**: Uma agenda de inovação na gestão pública. Lisboa: INA Editora, 2019. 54 p. Disponível em: https://www.ina.pt/index.php/component/docman/doc_download/2143-agenda-2030-uma-agenda-de-inovacao-na-gestao-publica?Itemid=. Acesso em: 10 fev. 2020.

INA - DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS. **DESAFIOS À INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Últimas**, v.1, p.1-4, 2020. Disponível em: https://www.ina.pt/index.php/component/docman/doc_download/2559-inovacao-ap-ultimas-9-22-maio-2020?Itemid=. Acesso em: 27 jun. 2020.

INOVAGOV - Rede de Inovação no Setor público. **MindLab da Dinamarca**. 2015a. Disponível em: <http://inova.gov.br/mindlab-da-dinamarca/>. Acesso em: 10 fev. 2020.

INOVAGOV - Rede de Inovação no Setor público. **The Journey of MindLab (parte 1/2)**. 2015b. Disponível em: <http://inova.gov.br/the-journey-of-mindlab-parte-12/>. Acesso em: 26 jan. 2021.

LABORATÓRIO DE EXPERIMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Fazer hoje o futuro | Relatório de progresso 2017-2019**. 2019. Disponível em: https://www.ama.gov.pt/documents/177211/0/ama_relatorio_de_progresso_20191022.pdf/6e259ffe-eda2-4bba-aa79-3ffb33bcfe07. Acesso em: 4 jan. 2020.

LABORATÓRIO DE EXPERIMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Government Innovation Labs**. Disponível em: <https://labx.gov.pt/rede>. Acesso em: 22 ago. 2020.

LEE, F. Y. **What do they really mean by “design”? A textual analysis of the reports from design-led labs that strive for better service provision and policymaking**. 2016. 59 p. Dissertação (Mestrado em Creative Sustainability) - Aalto University School of Arts, Design and Architecture, 2016. Disponível em: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/20440>. Acesso em: 26 jan. 2021.

L'OBSERVATOIRE. La 27e région: un laboratoire pour de nouvelles politiques publiques à l'ère numérique. **L'Observatoire**, v. 1, n. 1, p. 38-43, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.3917/lobs.036.0038>. Acesso em: 26 jan. 2021.

MCCOLE, A. Design in Dublin: the city as a site of responsive and agile practice. **Iterations**, v. 03, p. 28-35, 2016. Disponível em: <https://ulir.ul.ie/handle/10344/5987>. Acesso em: 26 jan. 2021.

MCGAN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J.M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. **Policy Sci**, v.51, p. 249–267, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>. Acesso em: 10 fev. 2020.

MCGAN, M.; WELLS, T.; BLOMKAMP, E. Innovation labs and co-production in public problem solving. **Public Management Review**, 2019. DOI:10.1080/14719037.2019.1699946. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>. Acesso em: 10 fev. 2020.

MONTE-SILVA, L.; DANTAS, T.K.S. Incentivos Públicos à inovação: Análises, críticas e Proposições. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v.3, n.3, p. 221-234. 2013. DOI: 10.7198/S2237-07222013000300022. Disponível em: <http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/193>. Acesso em: 27 jun. 2020.

OECD. **Declaration on Public Sector Innovation, OECD/LEGAL/0450**. 2019. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450>. Acesso em: 4 jan. 2020.

SCHUURMAN, D.; TÕNURIST, P. Innovation in the public sector: exploring the characteristics and potencial of living labs and innovation labs. **Techonology Innovation Management Review**, v.7, n.1, p. 78-90, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1854/LU-8532627>. Acesso em: 10 fev. 2020.

TAVARES, A. **Administração pública portuguesa**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019.

TÕNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?. **Public Management Review**, 2017. DOI 10.1080/14719037.2017.1287939. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>. Acesso em: 27 jun. 2020.

UNITED NATIONS. **E-Government Survey 2018 - Gearing E-Government to support transformation towards sustainable and resiliente societies**. 2018. Disponível em: <https://publicadministration.un.org/en/>. Acesso em: 10 fev. 2020.

URBACT. **Capturing Economic Opportunities: How can Cities Carve out New Growth Paths?**. 2017. Disponível em: <https://urbact.eu/capturing-economic-opportunities-how-can-cities-carve-out-new-growth-paths>. Acesso em: 26 jan. 2021.

WILLIAMSON, B. Governing methods: policy innovation labs, design and data science in the digital governance of education. **Journal of Educational Administration and History**, v.47, n.3, p.251-271, 2015. DOI 10.1080/00220620.2015.1038693. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00220620.2015.1038693>. Acesso em: 10 fev. 2020.

Universidade Católica de Petrópolis
Centro de Teologia e Humanidade
Rua Benjamin Constant, 213 – Centro – Petrópolis
Tel: (24) 2244-4000
lexhumana@ucp.br
<http://seer.ucp.br/seer/index.php?journal=LexHumana>



MENDES, Ireneu de Oliveira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; MONTEIRO, Tânia Alexandra Oliveira. OS LABORATÓRIOS DE EXPERIMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, COMO EXTENSÃO DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO PÚBLICA: O CASO DE PORTUGAL. **Lex Humana**, v. 13, n. 1, p. 94-117, mai. 2021. ISSN 2175-0947. Disponível em: <<http://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2059>>
