

Guia Metodológico

para (re)desenho e
avaliação de serviços públicos



arte

AGÊNCIA PARA A REFORMA
TECNOLÓGICA DO ESTADO



PRR

Plano de Recuperação
e Resiliência

CONTEÚDOS

4. ENQUADRAMENTO

5. SOBRE ESTE GUIA

6. INSTRUÇÕES PARA O USO

7. SOBRE A METODOLOGIA

09. A IMPORTÂNCIA DE REPENSAR SERVIÇOS PÚBLICOS

10. **1. CRIAR CONDIÇÕES PARA O SUCESSO**

11. REUNIR UMA EQUIPA

Competências e Atitudes na Equipa

Guia de Apoio à Criação de Equipa de Trabalho Transversais

Diagrama de Equipa

12. EXPLORAR O DESAFIO

5 Porquês

Mapa de Diagnóstico de Problema

Project Charter

13. CONHECER AS PARTES INTERESSADAS

Mapa de Stakeholders

Mapa de Empatia

14. **2. INVESTIGAR | PERCEBER O CONTEXTO DO PROBLEMA E AS PESSOAS ENVOLVIDAS**

15. PESQUISA EXPLORATÓRIA

Desktop Research

Mundos Paralelos

16. PLANEAR A INVESTIGAÇÃO

Template Plano de Investigação

Guia para Aplicação do toolbox

17. PESQUISA QUANTITATIVA

Inquéritos por Questionários Online

18. PERCEBER OS UTILIZADORES NO CONTEXTO DO PROBLEMA

Entrevistas Etnográficas

Visita Exploratória

Personas

CONTEÚDOS

19. PROCESSAR OS DADOS DA INVESTIGAÇÃO

Mapa de Jornada

Diagrama de Afinidades

20. 3. COCRIAR | GERAR IDEIAS E DESENVOLVER INSIGHTS

21. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

“Como Podemos Nós?”

22. ATIVADORES DE IDEIAS

“Sim, e...”

Desenho de maçãs

23. GERAR IDEIAS

Brainstorming

Brainwriting

24. SELECIONAR IDEIAS

Votação por pontos

Matriz Impacto vs. Esforço

25. 4. EXPERIMENTAR | VALIDAR IDEIAS ATRAVÉS DE PROTÓTIPOS

00. EXPLORAR O IMPACTO DA SOLUÇÃO

Despiste de Consequências

27. CRIAR PROTÓTIPOS

Storyboarding

Demonstração em Maquete

Encenação da Experiência

28. TESTAR NO TERRENO

Laboratório Vivo

Plano de teste de protótipos

29. PREPARAR A IMPLEMENTAÇÃO

Diagrama de serviço

Diagrama de modelo de negócio

30. 5. INCLUIR A AVALIAÇÃO NO PROCESSO DE DESENHO DE SERVIÇOS

31. AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

Definição de Indicadores de Avaliação

Roteiro para identificação de oportunidades de simplificação

ENQUADRAMENTO

A Direção de Inovação – LabX é uma equipa da Agência para a Reforma Tecnológica do Estado. Criado em 2017, o LabX incorporou na sua metodologia práticas de desenho de serviços centrados nos cidadãos, que acompanham as diferentes fases do processo - Investigar, Cocriar e Experimentar.

O *user-centered* design tem sido, desde então a imagem de marca do LabX, que acabou por trazer a participação cidadã para a primeira linha de trabalho na Administração Pública Portuguesa.

O (re)desenho de processos e a otimização de recursos materiais, humanos e tecnológicos permite reduzir a despesa pública e melhorar a prestação de serviços da AP. A redução da despesa pública, a eficiência da gestão e da prestação de serviços, são objetivos macro do processo de simplificação administrativa.

Com efeito, a simplificação administrativa tem como objetivo aumentar a eficiência da Administração Pública, no que se refere à melhoria do serviço aos cidadãos e agentes económicos e à melhoria da gestão pública.

Este movimento de simplificação administrativa exige inovação para combater a burocracia, encontrando soluções novas para eliminar os procedimentos inúteis e para simplificar os procedimentos necessários.

Sem abandonar os princípios da nossa própria metodologia (Investigar, Cocriar, Experimentar), neste guia tentamos ir um pouco mais além e evidenciar o que consideramos ser os momentos chave do processo de (re)desenho de serviços públicos. Desde os momentos iniciais de garantir o envolvimento das partes interessadas ou de reunir uma equipa com os perfis, atitudes e competências certas, até ao acompanhamento da implementação e à própria avaliação do serviço, percorremos os principais momentos de um projeto de (re)desenho de serviços públicos.

Mais do que apontar instrumentos e metodologias que podem ser utilizados em cada um destes momentos, reunimos também um conjunto de guias práticos para abordar situações concretas, como sejam a formulação ou o planeamento de um projeto experimental ou a análise das consequências na implementação de um serviço.

SOBRE ESTE GUIA

A QUEM SE DESTINA ESTE GUIA ?

Agentes de inovação no setor público

Podem usar este guia para se familiarizarem com um processo de design usado para desenvolver produtos e serviços no sector público.

Responsáveis por serviços públicos

Poderão usar este guia metodológico para transmitir um processo típico usado por designers no desenvolvimento de produtos e serviços e desta forma usar o conhecimento prático aqui apresentado para capacitar as equipas em que estão envolvidos.

Dirigentes de entidades públicas

Todos os dirigentes públicos que são responsáveis por criar modelos de negócio e processos organizacionais de suporte.

PORQUÊ UTILIZAR ESTE GUIA ?

Este guia é um compêndio de conhecimento prático que cuja utilidade se revela na criação de valor acrescentado tanto nos

serviços como nas entidades públicas, tendo em vista a melhoria da experiência da interação entre cidadãos, funcionários e empresas. O objetivo é desenvolver soluções, centradas nas necessidades dos cidadãos que sejam tecnicamente mais eficientes e inovadoras e sustentáveis na sua operacionalização.

O QUE É ESTE GUIA ?

É um conjunto de ferramentas e técnicas que ajudarão as organizações e os serviços do Estado a compreender e aplicar processos de design e inovação, do início ao fim. Todas as ferramentas deste livro foram validadas e testadas, tanto em projetos desenvolvidos pelo LabX, como em ações de capacitação e mentoria, ou ainda através da nossa participação noutros projetos, como o Plano de Trabalho Colaborativo.

A metodologia que suporta todas as ferramentas apresentadas foca-se na criação de soluções ajustadas e centradas nas reais necessidades e comportamentos das pessoas.

Para mais informações, contacte: labx@labx.gov.pt

INSTRUÇÕES PARA O USO

COMO USAR ESTE GUIA

Não há maneira certa, nem errada, de usar este conjunto de ferramentas. No entanto, existem alguns contextos onde este *Toolkit* poderá ser particularmente útil. Tais como:

- 1. Explorar a realidade dos serviços e organizações públicas**
Obter conhecimento prático sobre a realidade dos problemas nos serviços públicos para gerar alternativas e/ou decisões futuras.
- 2. Diagnosticar comportamentos e criar ou melhorar serviços**
Compreender o comportamento das pessoas envolvidas na prestação ou usufruto de um serviço, para o melhorar.

- 3. Garantir a participação de todas as partes interessadas**
Mobilizar e assegurar a participação de todas as partes interessadas na geração de novas soluções ou na melhoria de soluções atuais, de maneira que ambas respondam às suas expectativas e necessidades.
- 4. Avaliar e monitorizar serviços públicos e processos organizacionais**
Recolher dados, em contexto, sobre o impacto que os serviços públicos e os processos organizacionais têm em todos atores envolvidos, a fim de os poder otimizar.
- 5. Experimentar propostas de valor inovadoras**
Testar novas abordagens a problemas já conhecidos e melhorar, de maneira progressiva, soluções experimentais antes de as implementar à escala global.

SOBRE A METODOLOGIA

QUAL É A NOSSA ABORDAGEM



INVESTIGAR

Investigar para **conhecer as reais necessidades e expectativas dos cidadãos** e empresas em vez de aceitar suposições ou tentar adivinhar. Trata-se de **definir o problema certo!**



COCRIAR

Trabalhar em **co-criação com cidadãos, trabalhadores públicos, cientistas, empresários ou ativistas sociais** para encontrar as soluções mais adequadas.



EXPERIMENTAR

Experimentar soluções antes de passar à sua implementação. Deste modo, pode-se **aprender com os erros**, afinar progressivamente as inovações para serem **mais eficientes** e obter um **maior controlo sobre os riscos** de desenvolvimento.

SOBRE A METODOLOGIA

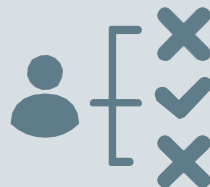
PRINCÍPIOS ORIENTADORES



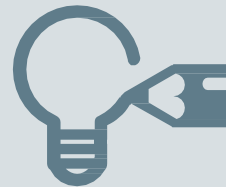
1.
Aprender
sobre e com
os **cidadãos**



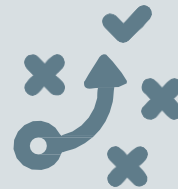
2.
Recolher
informação e gerar
conhecimento



3.
Apresentar **provas**
para **informar**
decisões



4.
Materializar ideias
para as **validar**



5.
Experimentar
antes de
implementar

A IMPORTÂNCIA DE REPENSAR SERVIÇOS PÚBLICOS

A forma como um serviço é desenhado é o principal impulsionador da qualidade da experiência dos cidadãos na interação com esse serviço. Para as entidades públicas, a disponibilização de bons serviços que, efetivamente resolvam problemas e que cumpram as expectativas e necessidades dos cidadãos, é o fundamento para garantir a sua credibilidade e confiança junto das pessoas.

Nos últimos anos, o setor público tem apostado muito na transformação e modernização dos serviços digitais. Conceitos como “digital by default” obrigam a olhar cada vez mais para a experiência digital dos cidadãos a par com os esforços de manutenção e evolução dos serviços presenciais.

Estes esforços ao nível da transformação digital obrigam a verificar permanentemente a adequabilidade das soluções tecnológicas, muito em função das tecnologias emergentes, e da capacidade crescente dos sistemas de informação.

Mais, a proliferação de soluções obriga a um esforço de uniformização e de centralização de soluções, capitalizando infraestruturas partilhadas e de bases referenciais comuns.

Suportes como a plataforma de interoperabilidade, os modelos de autenticação digital, o *Single Digital Gateway*, são estruturas e referenciais para a disponibilização de serviços, concorrendo para a sua uniformização e para uma economia de escala que permita a racionalização dos recursos públicos.

Da mesma forma, o [Mosaico - Modelo Comum de Desenho e Desenvolvimento de Serviços Públicos Digitais](#) define um conjunto de linhas orientadoras e de princípios a serem considerados na definição de serviços digitais. Outros referenciais, como os requisitos de acessibilidade e usabilidade contribuem para facilitar o acesso aos serviços e a sua universalidade, concorrendo para promover o acesso junto de determinados perfis de utilizadores.

Neste domínio, garantir o acesso universal a um serviço obriga-nos a olhar para esse serviço numa perspetiva integrada e omnicanal. Com o movimento de transformação digital, é fundamental abranger os diversos perfis de cidadãos, com especial enfoque nos grupos mais vulneráveis e garantir alternativas que lhes permitam aceder aos serviços de forma simples, dando cumprimento às suas necessidades e expectativas e assegurando o cumprimento dos [princípios fundamentais dos Direitos Humanos](#).

1. Criar condições para o **SUCESSO**

No início de um projeto de redesenho e de avaliação de serviços devemos ter em consideração diversos aspetos, se quisermos potenciar as nossas hipóteses de sucesso. Questões como a multidisciplinaridade da equipa de projeto, reunir e sistematizar a informação disponível sobre o serviço ou conhecer as partes interessadas e os seus respetivos papéis, são aspetos fundamentais para o cumprimento dos objetivos a que nos propomos num processo desta natureza.

Reunir uma **EQUIPA**

Para reunir a equipa certa para um projeto é necessário identificar os perfis e as competências necessárias para a realização de todas as atividades previstas, estabelecer parcerias e colaborar com outras equipas e outras entidades.



Competências e Atitudes na Equipa

Exercício para refletir sobre as competências e atitudes existentes na equipa. Permite definir papéis e responsabilidades de acordo com o perfil de cada elemento e perceber se a equipa cobre todas as competências necessárias.

[saber.mais](#)



Guia de Apoio à Criação de Equipa de Trabalho Transversal

Matriz de apoio à criação de equipas de trabalho transversal, que suporta a decisão de afetação de pessoas a processos, projetos e programas transversais e que implicam a colaboração entre diferentes entidades.

[saber.mais](#)



Diagrama de Equipa

Ferramenta para desenvolver o alinhamento da equipa, facilitando o entendimento comum de objetivos e ajudando a gerar empatia pelas necessidades e motivações individuais.

[saber.mais](#)

Explorar o **DESAFIO**

Numa primeira abordagem à área de problema, deve-se reunir o conhecimento existente na equipa sobre o serviço ou sobre o processo que está a ser trabalhado. Os exercícios conduzem a reflexão e ajudam a organizar a informação existente sobre o contexto do problema.



5 Porquês

Ferramenta simples de resolução de problemas. Consiste em formular a pergunta “PORQUÊ” cinco vezes para compreender o que aconteceu – identificar a causa-raiz.

[saber.mais](#)



Mapa de Diagnóstico de Problema

Permite estruturar o conhecimento adquirido ao longo da investigação, ao ajudar a definir a área do problema e a conhecer os diferentes atores envolvidos, identificando as suas reais necessidades e a experiência atual na utilização dos serviços públicos.

[saber.mais](#)



Project Charter

Exercício de reflexão em equipa que descreve âmbito de intervenção num projeto, incluindo objetivos, identificação de partes interessadas e governança, papéis, milestones, resultados desejáveis e critérios de sucesso.

[saber.mais](#)

Conhecer as partes **INTERESSADAS**

Para se perceber de forma integral o contexto do problema, é fundamental conhecer todas as partes interessadas e perceber, na relação com o serviço, quais são os seus objetivos, necessidades e expectativas.



Mapa de Stakeholders

Ferramenta para listar e analisar sistematicamente as informações que permitem determinar quais os grupos que têm interesse no projeto, incluindo informações sobre os pressupostos, preocupações e/ou observações identificadas em cada um dos vários grupos.

[saber.mais](#)



Mapa de Empatia

O mapa de empatia é uma ferramenta visual poderosa, que analisa e descreve aspetos comportamentais e o contexto de vida de um utilizador de um serviço, permitindo aprofundar o relacionamento com ele.

[saber.mais](#)

2.

INVESTIGAR |

perceber o contexto do problema
e as pessoas envolvidas

O objetivo principal desta fase é conhecer e definir o problema de forma correta. Graças à investigação, em vez de tentar adivinhar, podemos descobrir qual é, realmente, o desafio antes de o tentar resolver. Durante esta fase é necessário estar disponível para questionar os nossos pressupostos e modelos mentais, ter atenção a novas oportunidades, e procurar inspiração para criar novas ideias.

Pesquisa

EXPLORATÓRIA

Métodos simples e de fácil aplicação que permitem consolidar a base do conhecimento sobre o contexto do problema e preencher lacunas de conhecimento que tenham sido identificadas, bem como perceber os temas mais relevantes para aprofundar durante a investigação.



Desktop Research

Ferramenta de pesquisa secundária em que se pretende compreender melhor o âmbito do projecto com base em pesquisas qualitativa e quantitativa pré-existentes.

[saber.mais](#)



Mundos Paralelos

Ferramenta inspiracional que tem como base a análise de experiências similares noutros contextos. Método útil quando já se fez pesquisa e é necessário encontrar outras inspirações.

[saber.mais](#)

Planear a INVESTIGAÇÃO

Tendo consolidado a base de conhecimento, podemos aprofundar os temas mais relevantes ou procurar novos insights sobre o contexto do problema. Estas ferramentas ajudam a refletir sobre a informação que se pretende obter e quais os instrumentos mais indicados para o fazer.



Modelo de Plano de Investigação

Instrumento para planear o processo de investigação, ajudando a refletir sobre as hipóteses de investigação, instrumentos a utilizar e a informação a recolher de cada perfil de utilizador.

[saber.mais](#)



Guia para Aplicação do Toolbox

Promove a reflexão entre a equipa de projeto sobre o planeamento de projeto, incluindo, para cada atividade e para cada fase de projeto, a identificação de objetivos, de partes interessadas e parceiros, recursos necessários e riscos para a sua implementação.

[saber.mais](#)

Pesquisa

QUANTITATIVA

Instrumentos de pesquisa baseados na aplicação de técnicas estatísticas para quantificar e estruturar dados, como as características dos utilizadores, as suas necessidades e preferências específicas.



Inquéritos por Questionários Online

Processo de recolha de informação sobre um determinado grupo de utilizadores, realizado através de uma plataforma online, e que permite quantificar as suas necessidades e preferências.

[saber_mais](#)

Perceber os utilizadores no **CONTEXTO DO PROBLEMA**

Diferentes instrumentos para perceber a experiência e os sentimentos dos utilizadores no contexto do problema e aprofundar a informação já recolhida através da pesquisa exploratória e da pesquisa quantitativa.



Entrevistas Etnográficas

Ferramenta de investigação qualitativa que visa a obtenção de um conhecimento aprofundado sobre as pessoas no contexto do problema, para compreender melhor as suas necessidades e expectativas e para descobrir os “porquês” subjacentes às atitudes descritas pelos cidadãos.

[saber.mais](#)



Visita Exploratória

Ferramenta de diagnóstico inicial em que o investigador se submete à experiência de serviço. Permite uma compreensão inicial da experiência do ponto de vista do cidadão permitindo a identificação de pontos críticos e de oportunidades de melhoria.

[saber.mais](#)



Personas

As personas são personagens criadas para representar os diferentes grupos de pessoas com base nas informações identificadas durante a pesquisa.

[saber.mais](#)

Processar os dados da **INVESTIGAÇÃO**

Depois da aplicação dos instrumentos de pesquisa, importa descarregar e organizar a informação de modo a facilitar a descoberta de evidências e o cruzamento da informação recolhida com os diferentes instrumentos.



Mapa de Jornada

Instrumento que permite mapear o relacionamento e a experiência de utilização de diferentes atores ao longo de um determinado período de tempo e num determinado contexto, permitindo obter uma visão holística do serviço prestado.

[saber.mais](#)



Diagrama de Afinidades

Método colaborativo para sintetizar dados qualitativos da Fase de Investigação. É usado para agrupar uma grande quantidade de informação ou de ideias, conforme a afinidade que revelam entre si, contribuindo para o conhecimento coletivo do projeto.

[saber.mais](#)

3. COCRIAR |

gerar ideias e desenvolver insights

Conceber em cocriação garante a participação decisiva de todos os parceiros que são abrangidos pelo desafio e que podem, por isso, contribuir decisivamente para a sua superação. Ações desta natureza, promovem o encontro entre cidadãos, centros de investigação, organizações da sociedade civil, funcionários e dirigentes públicos, com vista a incluir todas estas perspetivas na identificação de possíveis soluções para os problemas.

Identificar

OPORTUNIDADES

Para fazer a ponte entre a fase de investigação e a fase de cocriação, explorando diferentes formas de abordar um problema. Permite analisar diferentes perspectivas de resolução, ajudando a definir o problema a resolver, para quem e qual o objetivo.



“Como podemos nós...”

Exercício de reenquadramento e reformulação de um problema. Fornece os alicerces necessários para se iniciar atividades de brainstorming, sendo um excelente impulsionador para a geração de ideias.

[saber mais](#)

Ativadores de **IDEIAS**

Ativadores são exercícios, simples e rápidos, cujo o objetivo que desenvolver uma atitude colaborativa e construtiva nas equipas de projeto, de forma a prepará-las para atividades de geração de ideias.



“Sim, e...”

Atividade de aquecimento para exploração do pensamento convergente e divergente, tendo como base a aceitação ou recusa de premissas que vão sendo lançadas pelos colegas.

[saber.mais](#)



Desenho de maçã

Exercício para estimular a criatividade entre elementos de uma equipa de trabalho, permitindo fomentar o pensamento divergente, essencial para atividades criativas, e demonstrar os princípios-chave para a geração de ideias e criatividade.

[saber.mais](#)

Gerar IDEIAS

As atividades de geração de ideias são momentos de criatividade e de exploração de hipóteses. Devem promover a interação com as diferentes partes interessadas de modo a identificar as hipóteses de soluções que são percebidas pelas diferentes perspetivas.



Brainstorming

Método rápido de geração de ideias em que o próprio processo criativo, conduzido por um facilitador, estimula a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco e criando um ambiente onde os participantes se sintam à vontade para contribuir com ideias em resposta a um desafio.

[saber.mais](#)



Brainwriting

Geração colaborativa de ideias, em que as ideias são escritas, individualmente e em silêncio, antes de as discutir verbalmente, facilitando o nivelamento entre participantes e eventuais constrangimentos à participação oral.

[saber.mais](#)

Selecionar IDEIAS

Com as hipóteses identificadas na geração de ideias, importa selecionar as que devem ser desenvolvidas em protótipos. Podem definir-se diferentes critérios, tanto através de processos de seleção direta, como de análise ponderada por via do cruzamento de critérios.



Votação por Pontos

Método rápido para selecionar as ideias que apresentem um maior potencial para um determinado grupo, de acordo com os critérios que se entendam definir.

[saber.mais](#)



Matriz Impacto vs Esforço

Ferramenta que consiste num diagrama de eixos que nos permite categorizar ideias mediante o seu impacto na melhoria do serviço e da satisfação do cidadão, bem como o esforço (recursos humanos, financeiros, temporais, etc.) para implementar.

[saber.mais](#)

4.

EXPERIMENTAR |

validar ideias através de protótipos

A experimentação garante que podemos, a uma escala controlada, testar antes de implementar, diminuindo as margens de risco e aprendendo com os erros revelados por uma determinada proposta de solução. A validação de protótipos, com utilizadores reais e em contexto de serviço permite avaliar a adequabilidade das soluções e, através de ciclos iterativos, identificar oportunidades de melhoria, até consolidar uma solução final para o serviço.

Explorar o impacto da **SOLUÇÃO**

Quando já temos uma perspetiva das possíveis soluções a implementar, importa perceber qual será o impacto da sua implementação, seja positivo ou negativo, de modo a poder potenciar os bons resultados e tentar mitigar os impactos negativos.



Despiste de Consequências

O despiste de consequências consiste num instrumento que permite, apelar à multiplicidade de perspetivas trazidas pelas partes interessadas do projeto no desenvolvimento de uma inovação, visando mapear as consequências que os parceiros antecipam e identificar estratégias de ação.

[saber mais](#)

Criar PROTÓTIPOS

Desenvolver um protótipo é uma forma de tornar concreta uma ideia visual, de modo a que possa ser partilhada e testada para aferir a sua adequabilidade. A conceptualização de um modelo ajuda a materializar os pressupostos da solução e a ter uma perspetiva da experiência dos utilizadores.



Storyboarding

É uma forma económica e rápida de prototipar uma ideia, ajudando a visualizar e a comunicar um serviço através de uma história, sendo composto por uma série de desenhos, em ordem cronológica, que ilustram as principais etapas e ações de um serviço.

[saber.mais](#)



Demonstração em Maquete

Ferramenta que permite tornar o serviço tangível para a compreensão da experiência, representando ideias e soluções através de peças de Lego, Playmobil, pedaços de papel ou cartão, imaginando os vários momentos de interação entre o cidadão e o serviço.

[saber.mais](#)



Encenação da Experiência

A encenação da experiência do serviço ou roleplay, é uma atividade de dramatização que permite compreender a experiência e serviço, as emoções e as reações imediatas, assim saber como comunicar os objetivos da experiência.

[saber.mais](#)

Testar no **TERRENO**

Testar protótipos no terreno, no contexto real do serviço, é uma forma não só de teste e de validação das possíveis soluções, mas também de aproximação com stakeholders e utilizadores reais, mantendo a disponibilidade do serviço.



Laboratório vivo

Um laboratório vivo opera num contexto de quotidiano real com uma abordagem centrada nos cidadãos e empresas. Pode ser estabelecido num qualquer serviço público da administração central, regional ou local.

[saber.mais](#)



Plano de teste de protótipos

Guia básico para ajudar a planear os testes do seu protótipo, especificando claramente a ideia principal que se pretende testar através do seu protótipo.

[saber.mais](#)

Preparar a IMPLEMENTAÇÃO

Após todo o processo de redesenho de serviços é fundamental estabelecer o contexto do serviço de modo a que seja corretamente implementado e a ajudar a definir indicadores de desempenho e métricas para perceber o impacto da sua implementação.



Diagrama de Serviço

O Diagrama de Serviço é uma ferramenta de visualização acessível que reúne várias perspetivas de como o serviço atual funciona ou o que será preciso alterar para que uma visão de serviço futura seja implementada.

[saber mais](#)



Diagrama de modelo de negócio

É uma ferramenta de gestão estratégica que permite esquematizar modelos de negócio novos ou existentes, funcionando como um resumo dos pontos chave do plano de negócio e permitindo que todo o contexto de serviço seja representado, de forma visual, numa única página ou slide.

[saber mais](#)

5.

Incluir a avaliação no processo de **DESENHO DO SERVIÇO**

Ao longo do processo de redesenho encoraja-se a aprendizagem contínua, a avaliação e a melhoria das soluções. Neste sentido é necessário transferir este modelo mental para quando o serviço já se encontra implementado, de modo a que se adeque continuamente à evolução dos contextos sociais e organizacionais, aos dispositivos tecnológicos disponíveis.

Avaliação e **MELHORIA CONTÍNUA**

A avaliação de serviços deve-se materializar num processo contínuo que procure aferir a sua adequabilidade face às necessidades e expectativas dos utilizadores e face ao contexto organizacional das entidades fornecedoras de serviços.



Definição de indicadores de avaliação

Os indicadores de avaliação têm a função de apresentar os resultados de forma quantitativa ou qualitativa e podem auxiliar numericamente a avaliar os processos e medir a qualidade do que está a ser executado.

[saber mais](#)



Roteiro para identificar oportunidades de simplificação

Instrumento de reflexão colaborativa para abordar áreas de problema, com vista à simplificação de processos, seja no âmbito de serviços disponíveis a cidadãos ou empresas, como também, internamente, na promoção da eficiência e eficácia dos processos de trabalho da Administração Pública.

[saber mais](#)

REFERÊNCIAS



- Adam Lawrence, Jakob Schneider, Marc Stickdorn e Markus Edgar Hormess - ***This is Service Design Doing***
- Vijay Kumar - ***101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization***
- Ben Reason, Lavrans Lovlie e Melvin Brand Flu - ***Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience***
- Adaptive Path - ***The Adaptive Path's to Experience Mapping***
- Indi Young - ***Practical Empathy: For Collaboration and Creativity in Your Work***
- Karen Holtzblatt e Hugh Beyer - ***Contextual Design: A Customer-centered Approach to Systems Design***
- Bruce Hanington e Bella Martin - ***Universal Methods of Design: 100 ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions***
- Alfredo Mantovani Giribaldi, Jose Ramon Muñoz Leza, Borja Cortés García-Moreno, Pablo Pundik Davidovich e Encarnación Corrales Peña - ***Impro: 90 juegos y ejercicios de improvisación teatral***
- Design Council UK - ***A Study of the Design Process***
- Ken Robinson - ***Changing Education Paradigms, RSA Animate***
- Henrik Johansson, Thomas Reibke e Sarah Juhl Gregersen - ***HyperIsland Toolbox***
- Dave Gray - ***Gamestorming. Jogos Corporativos Para Mudar***
- Michael Lewrick, Patrick Link and Larry Leifer - ***The Design Thinking Playbook. Mindful Digital Transformation of Teams, Products, Services, Business and Ecosystems***
- Nicholas Remis and Nick Remis - ***A Guide to Service Blueprinting***
- Digital Service Standard of Ontario Digital Government - ***Service Design Playbook***
- Team Canvas, Get Your Team on the Same Page- ***Team Canvas***



QUER **PARTILHAR** AS SUAS DÚVIDAS
OU CONTRIBUIR COM SUGESTÕES?

Contacte-nos para labx@labx.gov.pt



labx@labx.gov.pt

Facebook: [@labx.gov.pt](https://www.facebook.com/labx.gov.pt)

LinkedIn: [@labx-govpt](https://www.linkedin.com/company/labx-govpt)

X: [@LabX_govpt](https://twitter.com/LabX_govpt)

Youtube: [youtube.com/LabX](https://www.youtube.com/LabX)

Instagram: [@labx_centroinovacaopublico](https://www.instagram.com/labx_centroinovacaopublico)

arte

AGÊNCIA PARA A REFORMA
TECNOLÓGICA DO ESTADO