



LABORATÓRIO  
DE EXPERIMENTAÇÃO  
DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA®

# BALCÃO ÚNICO EMPREGO

FASE 1 – INVESTIGAÇÃO . Março a Julho 2016



# LABX

## APRESENTAÇÃO DO LABORATÓRIO



O Laboratório de Experimentação da Administração Pública - LabX, é uma iniciativa do Ministério da Presidência e Modernização Administrativa e tem por objetivo ajudar a Administração Pública a **desenvolver serviços centrados nas necessidades dos cidadãos e empresas**, através da aplicação de metodologias de *“human-centered design”*.

O Laboratório pretende ser um **espaço de experimentação de novas ideias e conceitos**, onde é possível correr riscos e falhar. As soluções são testadas de um modo rápido e a baixo custo, através da utilização de técnicas de prototipagem incremental.



## Balcão Único do Emprego

**Ministério responsável:**

Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

**Em colaboração com:**

Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa

**Descrição da medida:**

Concentrar num único espaço físico e ou plataforma digital todas as interações dos cidadãos desempregados nos processos de procura ativa de emprego e de formação profissional, bem como dos empregadores nos processos de seleção e contratação de novos colaboradores, ou de reconversão e adaptação de recursos humanos. Pretende-se assim melhorar o funcionamento dos serviços públicos de emprego, por via de uma otimização da utilização dos canais disponíveis para processamento destas interações. O Balcão vai compreender um conjunto de medidas, designadamente a desmaterialização de interações entre cidadãos, empresas e serviços públicos de emprego (tais como inscrições/candidaturas online, documentos digitais, disponibilização de informação e mecanismos de pesquisa no portal "NETEmprego").

**Prazo de implementação previsto:**

1.º Trimestre 2018

**Principais destinatários da medida:**

Cidadãos | Empresas

**Problema que visa resolver:**

Ausência de serviços online e processos desmaterializados

**Fonte da medida:**

Volta Nacional SIMPLEX

# BALCÃO ÚNICO EMPREGO

## METODOLOGIA DO PROJETO

1

### INVESTIGAÇÃO

Mais do que processos e ferramentas de pesquisa convencionais, procuramos um conhecimento profundo do utente, na captura da essência da sua experiência.



#### 1.1 JOURNEY MAPS



EM PARCERIA COM: Centros de Investigação e/ou participação de IEFP e Administração pública (GOV)



UTENTES

#### 1.2 WORKSHOP PERCEÇÃO



MODERADO POR: Centros de Investigação e/ou Administração pública (GOV)



PRESTADOR DO SERVIÇO (IEFP)

#### 1.3 WORKSHOP INTERPRETAÇÃO



MODERADO POR: Centros de Investigação



ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (GOV)



ENTREGÁVEL: **Formulação de BRIEFING** com a definição do(s) problemas e oportunidades



2

### DESIGN

Idealizamos e criamos novas soluções, sempre com foco na experiência do utente e nas suas interações com os serviços.



#### 2.1 WORKSHOP DE CRIAÇÃO



DIA 1. CO-CRIAÇÃO  
DIA 2. SELEÇÃO DE IDEIAS



ENTREGÁVEL: **Novos Conceitos e IDEIAS** validadas em grupo (Co-criação)

3

### PROTOTIPAGEM

Definimos novos modelos e processos de execução técnica, jurídicos e de operação, para o desenvolvimento de protótipos de serviços sustentáveis e funcionais.



#### 3.1 PROTOTIPAGEM ÁGIL E ECONÓMICA



EM PARCERIA COM: Centros de Investigação e/ou participação de IEFP e Administração pública (GOV)



ENTREGÁVEL: **MAQUETE(s) de INTERFACE(s), PROCESSO(s) de Interação e Usabilidade.**





LABORATÓRIO  
DE EXPERIMENTAÇÃO  
DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA®

# 1.1. JOURNEY MAPS

MAPAS DE PERCURSO DE UTENTES.

# 1.1. JOURNEY MAPS

MAPAS DE PERCURSO DE UTENTES



A construção dos mapas foi baseada em entrevistas presenciais, que permitiram identificar e caracterizar as interações dos utentes dos centros de emprego do IEFP – cidadãos desempregados e entidades empregadoras.

Incluem a descrição dos canais de comunicação utilizados, processos de decisão, dificuldades e reações emocionais vividas durante o processo. São também apresentadas sugestões de melhoria dos serviços.

O trabalho foi desenvolvido em parceria com três centros de investigação de ciências sociais e humanas: Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra e Dinamia-ISCTE, em três centros de emprego de três cidades com características distintas: Guimarães, Alcácer do Sal e Lisboa.



55 Mapas de Utentes  
6 Mapas de Empresas

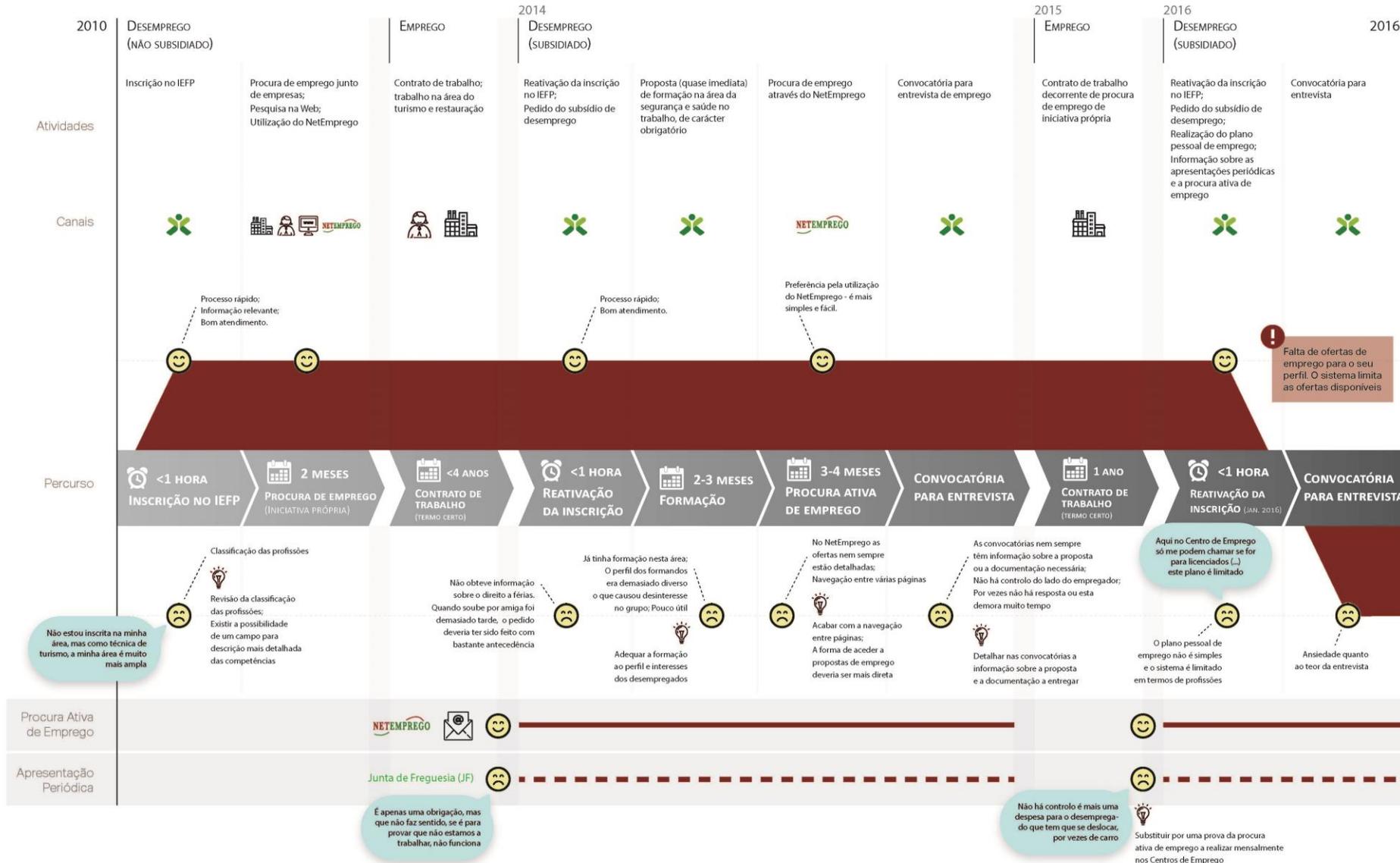
# EXEMPLO DE JOURNEY MAPS



31 anos, licenciatura (área do Património)  
Experiência profissional: turismo e restauração  
Área de residência: Alcácer do Sal

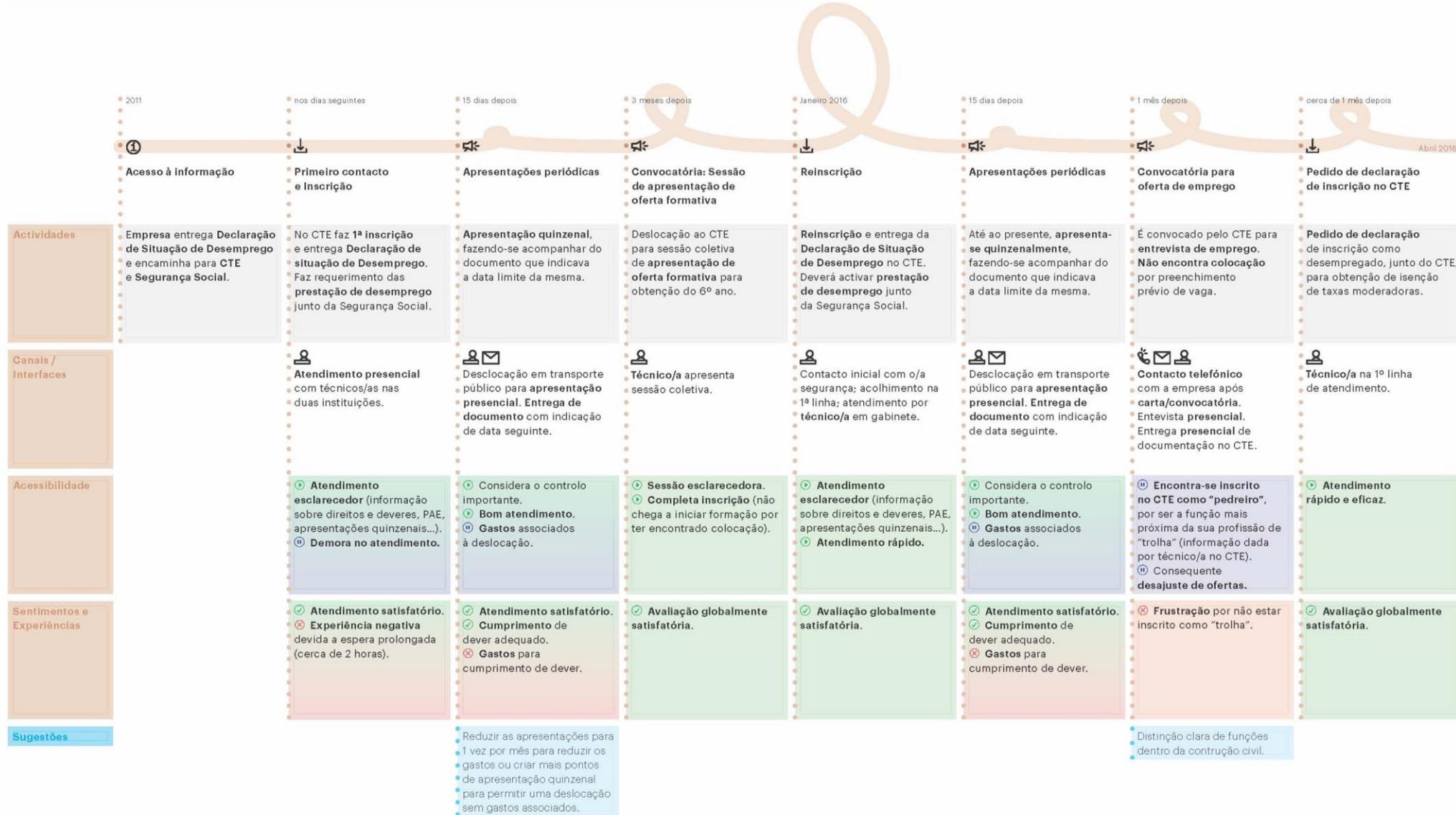
## MAPA DE PERCURSO DA ANABELA

**Contexto Anterior:**  
Estágio profissional (2008-2009), resultante de protocolo entre Universidade e Câmara Municipal de Alcácer do Sal.  
O processo de estágio implicou a interação com o Centro de Emprego de Setúbal. A Universidade serviu de canal facilitador. O processo foi descrito como muito burocrático e demorado (3- 4 meses até ao início). Após o fim do estágio (2010) regressa a Alcácer do Sal.

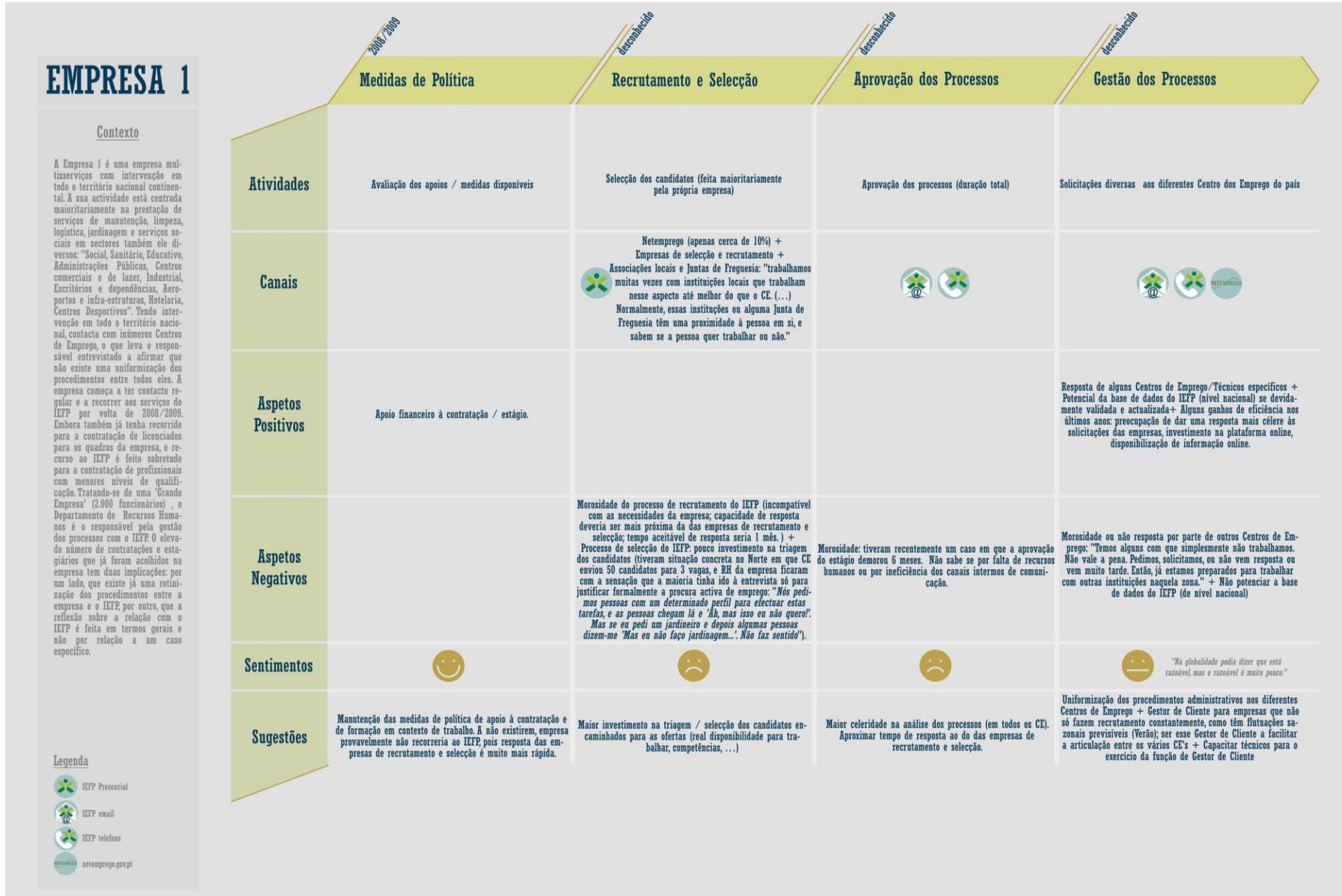


# EXEMPLO DE JOURNEY MAPS

6	Género Masculino	Idade	Especialidade 4º ano	Freguesia / Concelho Infantas / Guimarães
	Profissão Trolha	1ª inscrição 2011	Reinscrição Janeiro 2016	



# EXEMPLO DE JOURNEY MAPS



# 1.1. JOURNEY MAPS

Os *Mapas de Percurso de Utentes* constituem-se como uma ferramenta de análise multidimensional. Destacam-se os principais problemas identificados pelos utentes desempregados em cada um dos centros de emprego analisados:

## CE GUIMARÃES

- 1º . Insuficientes ofertas de emprego e/ou desadequadas à formação e/ou experiência profissional anterior.
- 2º . Tempos de espera de processos e atendimento presencial
- 3º . Oferta formativa sugerida/disponível desadequada ao perfil do desempregado
- 4º . Desadequação da inscrição no sistema (perfil) face à experiência profissional

## CE LISBOA

- 1º . Insuficientes ofertas de emprego e/ou desadequadas à formação e/ou experiência profissional anterior.
- 2º . Oferta formativa sugerida/disponível desadequada ao perfil do desempregado
- 3º . Utilização de prestadores de serviços privados devido à ausência de ofertas específicas no **net emprego**
- 4º . Falta de respostas integradas com área da saúde, nomeadamente quando utentes têm dificuldades cognitivas e/ou limitações físicas e/ou auditivas

## CE ALCÁCER

- 1º . Insuficientes ofertas de emprego e/ou desadequadas à formação e/ou experiência profissional anterior.
- 2º . Oferta formativa sugerida/disponível desadequada ao perfil do desempregado
- 3º . Propostas de emprego que implicam deslocações assinaláveis da área de residência
- 4º . Tempos de espera de processos e atendimento presencial



REPÚBLICA PORTUGUESA  
**LABX**  
LABORATÓRIO  
DE EXPERIMENTAÇÃO  
DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA®

# 1.2. WORKSHOP

## DE ENQUADRAMENTO

# 1.2. WORKSHOP DE ENQUADRAMENTO

A sessão de trabalho foi organizada tendo como objetivo a análise dos serviços prestados pelo IEFP na ótica dos seus funcionários.

Foi um exercício focado na perceção e na identificação dos problemas e necessidades dos utentes dos Centros de Emprego, nos problemas e necessidades dos próprios funcionários e na identificação de sugestões e oportunidades de melhoria dos serviços.

Os participantes foram organizados em 3 grupos de trabalho diversificados e autónomos. Na definição dos grupos, considerou-se como critério principal a distribuição dos participantes de cada centro de emprego pelas diversas mesas, afim de não se verificar uma predominância geográfica dos resultados em cada uma destas mesas.



# 1.2. WORKSHOP DE ENQUADRAMENTO

Desta sessão resultaram três conjuntos de dois cartazes. O primeiro cartaz possuía a identificação de problemas e o segundo cartaz apresentava soluções para a sua resolução. O quadro seguinte enumera alguns dos **principais problemas** identificados em cada uma das mesas:

## IEFP . FUNCIONÁRIOS **MESA 1**

- 1º . Falta de diretrizes institucionais e falta de formação dos técnicos
- 2º . Falta de interlocutores formais e articulação com Seg. Social, AT, SEF e ACT
- 3º . Nº de atendimentos diários excessivo. Ex. em Lisboa é no mínimo de 400 utentes para 7 técnicos.
- 4º . Ausência de resposta para candidatos com problemas de saúde (sobretudo mentais)

## IEFP . FUNCIONÁRIOS **MESA 2**

- 1º . Má comunicação interna no IEFP e falta de formação dos técnicos
- 2º . Falta de capacidade de seleção e recrutamento por parte do IEFP para as ofertas colocadas
- 3º . Sistemas informáticos cada vez mais ineficientes
- 4º . Avaliação com o SIGA / SGAE é baseada no tempo de atendimento

## IEFP . FUNCIONÁRIOS **MESA 3**

- 1º . Dilema: Objetivos numéricos vs. Qualidade do serviço
- 2º . Falta de ofertas adequadas aos perfis
- 3º . Necessidade de repensar processos internos e legislativos
- 4º . Inexistência de partilha de bons exemplos

BALCÃO  
ÚNICO  
EMPREGO



LABORATÓRIO  
DE EXPERIMENTAÇÃO  
DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA®

# NOTAS DE DESTAQUE

ANÁLISE CONJUNTA DE RESULTADOS

# FASE 1 . INVESTIGAÇÃO

## ANÁLISE CONJUNTA DE RESULTADOS

Foi realizada uma última sessão de trabalho com membros dos gabinetes do MTSSS e SEE, com o objetivo de interpretar e validar a informação gerada no decorrer do processo ( fase 1 . Investigação ). Em reunião, foram discutidos os vários problemas e oportunidades de melhoria levantados por utentes e colaboradores.

Como resultado deste trabalho foram identificadas em conjunto as seguintes **notas de destaque**:



### COMUNICAÇÃO

- Comunicação interna e externa do IEFP ineficaz.
- Comunicações e ofertas por carta ineficazes
- Falta de reconhecimento do IEFP junto dos quadros superiores e recém-licenciados que não reconhecem valor e competência aos CE e não utilizam as plataformas digitais (EX. Net Emprego).
- Falta de visibilidade de medidas e apoios ( ex. apoios à mobilidade que facilitam a aceitação de ofertas).
- Ineficiente comunicação dos direitos e deveres dos utentes . (Ex.: melhorar informação disponível no site do IEFP).

### PROCEDIMENTOS

- Rigidez da organização e dos seus procedimentos. Existe demasiada burocracia interna e tarefas sem valor. Atendimento é visto como despromoção.
- Falta de diretrizes institucionais de uniformização (ex. carimbo das empresas que é solicitado nalguns CE e noutros não)
- Rigidez nas funções dos técnicos nos centros de emprego. Falta de rotatividade nas funções, o que dificulta a perceção do serviço como um todo.
- Sistema de incentivos e avaliação dos funcionários disfuncional. O tempo de atendimento e o número de convocatórias não deve pesar tanto.
- Insuficiente formação de funcionários e ausência de mecanismos de partilha de boas práticas entre CE.

## FASE 1 . INVESTIGAÇÃO

### ANÁLISE CONJUNTA DE RESULTADOS (cont.)

Foi realizada uma última sessão de trabalho com membros dos gabinetes dos MTSSS e SEE, com o objetivo de interpretar e validar a informação gerada no decorrer do processo ( fase 1 . Investigação ). Em reunião, foram discutidos os vários problemas e oportunidades de melhoria levantados por utentes e colaboradores. Como resultado deste trabalho foram identificadas em conjunto as seguintes **notas de destaque**:



## DIREITOS E DEVERES DOS UTENTES

- Dificuldade de formação do desempregado fora da oferta do IEFP, uma vez que este é penalizado com convocatórias durante essa formação.
- Rigidez das obrigações dos desempregados (Ex. período de dispensa)

## PLATAFORMAS

- Ausência de integração de informação e processos de atendimento do IEFP e da SS.
- Falta de articulação do IEFP com outras entidades, nomeadamente no acesso da SS e do Min. Saúde à base de dados do IEFP para validação da situação de desemprego, dispensando a emissão de declarações.
- Deficiências na plataforma Net Emprego ao nível da usabilidade, estabilidade e interoperabilidade.
- Pouco detalhe dos Perfis no sistema informático, não permite pesquisas e “matching” eficazes.

## FASE 1 . INVESTIGAÇÃO

### ANÁLISE CONJUNTA DE RESULTADOS (cont.)

Foi realizada uma última sessão de trabalho com membros dos gabinetes dos MTSSS e SEE, com o objetivo de interpretar e validar a informação gerada no decorrer do processo ( fase 1 . Investigação ). Em reunião, foram discutidos os vários problemas e oportunidades de melhoria levantados por utentes e colaboradores. Como resultado deste trabalho foram identificadas em conjunto as seguintes **notas de destaque**:



## QUESTÕES GERAIS

- Perspetiva "One-size-fits-all" desadequada.
- Desadequação da formação dadas aos utentes face à procura efetiva do mercado. Desmotivação dos formadores.
- Necessidade urgente de posicionamento competitivo no mercado, face a oferta mais ágil e eficaz dos privados.
- Inexistência de respostas eficazes por parte do IEFP, face a uma real procura de mercado a perfis específicos.
- Ausência de resposta para utentes com problemas cognitivos, os quais permanecem no sistema sem respostas.

# 1.3. LABX®

PROJETO BUE . LABX® .

ENQUADRAMENTO DE PROBLEMAS

# FASE 1 . INVESTIGAÇÃO

## ANÁLISE LABX® . ENQUADRAMENTO DE PROBLEMAS



### 1. PROBLEMAS PASSÍVEIS DE ENQUADRAMENTO NO PROJETO - BUE

- **Ineficiente comunicação dos direitos e deveres dos utentes** . (Ex.: melhorar informação disponível no site do IEFP).
- **Falta de visibilidade de medidas e apoios** ( Ex.: apoios à mobilidade que facilitam a aceitação de ofertas).
- **Ausência de integração de informação e processos de atendimento do IEFP e SS**, com possibilidades de desenvolvimento do ponto de vista da interoperabilidade de sistemas
- **Pouco detalhe dos perfis no sistema informático**, o que não permite pesquisas e “matching” eficazes.
- **Deficiências na plataforma Net Emprego** ao nível da usabilidade, estabilidade e interoperabilidade.

### 2. PROBLEMAS PARA POTENCIAIS PROJETOS RELACIONADOS COM O BUE

- **Ausência de resposta para utentes com problemas cognitivos**, os quais permanecem no sistema sem respostas.
- **Perspetiva “One-size-fits-all”** desadequada.
- **Inexistência de respostas eficazes por parte do IEFP**, face a uma procura real de mercado a perfis específicos.
- **Desadequação da formação dada aos utentes**, face à procura efetiva do mercado. Desmotivação dos formadores.

# FASE 1 . INVESTIGAÇÃO

## ANÁLISE LABX® . ENQUADRAMENTO DE PROBLEMAS



### 3. OUTROS PROBLEMAS RELACIONADOS COM PROCEDIMENTOS E FUNCIONAMENTO INTERNO COM IMPACTO INDIRETO NO BUE

- Rigidez da organização e dos seus procedimentos. Existe demasiada burocracia interna e tarefas sem valor. Atendimento é visto como despromoção.
- Falta de diretrizes institucionais de uniformização (ex. carimbo das empresas que é solicitado nalguns CE e noutros não)
- Rigidez nas funções dos técnicos nos centros de emprego. Falta de rotatividade nas funções, o que dificulta a perceção do serviço como um todo.
- Rigidez das obrigações dos desempregados. ( Ex. período de dispensa )
- Necessidade urgente de posicionamento competitivo no mercado, face a oferta mais ágil e eficaz dos privados.
- Dificuldade de formação do desempregado fora da oferta do IEFP, uma vez que este é penalizado com convocatórias durante essa formação..
- Insuficiente formação de funcionários e ausência de mecanismos de partilha de boas práticas entre CE.
- Sistema de incentivos e avaliação dos funcionários disfuncional. O tempo de atendimento e o número de convocatórias não deve pesar tanto.

# BALCÃO ÚNICO EMPREGO

## METODOLOGIA DO PROJETO

1

### INVESTIGAÇÃO

Mais do que processos e ferramentas de pesquisa convencionais, procuramos um conhecimento profundo do utente, na captura da essência da sua experiência.



#### 1.1 JOURNEY MAPS



EM PARCERIA COM: Centros de Investigação e/ou participação de IEFP e Administração pública (GOV)



#### 1.2 WORKSHOP PERCEÇÃO



MODERADO POR: Centros de Investigação e/ou Administração pública (GOV)



#### 1.3 WORKSHOP INTERPRETAÇÃO



MODERADO POR: Centros de Investigação



ENTREGÁVEL: **Formulação de BRIEFING** com a definição do(s) problemas e oportunidades



2

### DESIGN

Idealizamos e criamos novas soluções, sempre com foco na experiência do cliente e nas suas interações com os serviços.



#### 2.1 WORKSHOP DE CRIAÇÃO



DIA 1. CO-CRIAÇÃO  
DIA 2. SELEÇÃO DE IDEIAS



ENTREGÁVEL: **Novos Conceitos e IDEIAS** validadas em grupo (Co-criação)

3

### PROTOTIPAGEM

Definimos novos modelos e processos de execução técnica, jurídicos e de operação, para o desenvolvimento de protótipos de serviços sustentáveis e funcionais.



#### 3.1 PROTOTIPAGEM ÁGIL E ECONÓMICA



EM PARCERIA COM: Centros de Investigação e/ou participação de IEFP e Administração pública (GOV)



ENTREGÁVEL: **MAQUETE(s) de INTERFACE(s), PROCESSO(s) de Interação e Usabilidade.**



LABORATÓRIO DE EXPERIMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



LABORATÓRIO  
DE EXPERIMENTAÇÃO  
DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA®

# BALCÃO ÚNICO EMPREGO

FASE 1 - DIAGNÓSTICO