

# Guia Metodológico

para (re)desenho e  
avaliação de serviços públicos



# CONTEÚDOS

---

## 04. ENQUADRAMENTO

## 05. SOBRE ESTE GUIA

## 06. INSTRUÇÕES PARA O USO

## 07. 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

---

O LabX – Centro para a Inovação no Setor Público é uma equipa da Agência para a Modernização Administrativa. 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 A.P. 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](mailto: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.

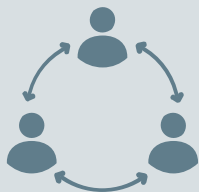


### EXPERIMENTAR

**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



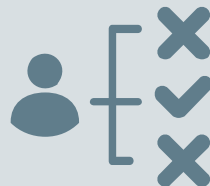
1.

Aprender  
**sobre e com**  
os **cidadãos**



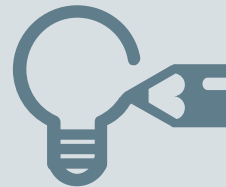
2.

Recolher  
**informação** e gerar  
**conhecimento**



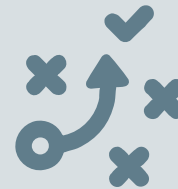
3.

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 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 Equipas 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 aspectos 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 maçãs**

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 perspectivas.



## 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 adequa 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](mailto:labx@labx.gov.pt)



[www.labx.gov.pt](http://www.labx.gov.pt) | [labx@labx.gov.pt](mailto:labx@labx.gov.pt)

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

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

**Twitter:** [twitter.com/LabX\\_govpt](https://twitter.com/LabX_govpt)

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

**Instagram:** [instagram.com/labx\\_centroinovacaospublico/](https://instagram.com/labx_centroinovacaospublico/)