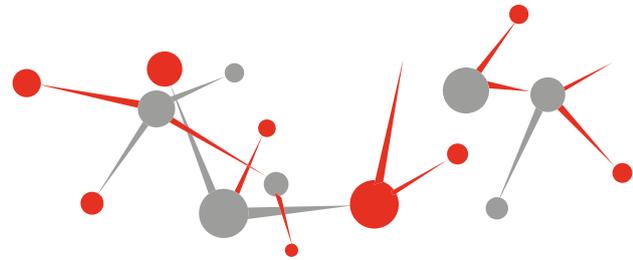


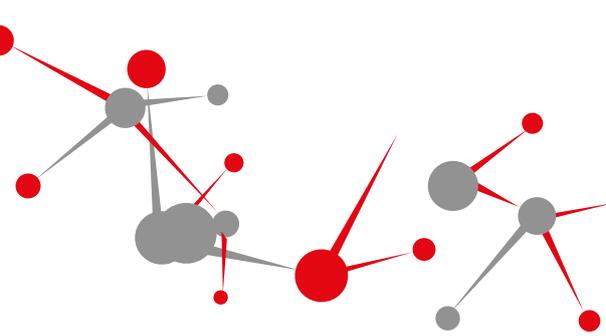
Mapa de Jornada

junho 2024

Instrumentos de investigação



Parceiro metodológico:



Título:

Mapa de Jornada - Instrumentos de investigação

Organização, design e edição desta versão:

Agência para a Modernização Administrativa (AMA) / Centro para a Inovação no Setor Público (LABX)

Data:

Setembro 2024

Conteúdo:

Os conteúdos iniciais utilizados nesta versão foram co-autores do DIVINOV, Incuba.Açores e LMx Coimbra. Para a versão revista a AMA/ LabX.

**Parceiro metodológico para o desenvolvimento deste instrumento:****Licença de utilização:**

O presente manual é disponibilizados publicamente sendo concedida uma licença mundial, isenta de royalties, não sublicenciável, não exclusiva, e irrevogável para exercer os Direitos Licenciados de:

- a. reproduzir, apresentar, comunicar, distribuir, emprestar e partilhar, no todo ou em parte, somente para um fim Não Comercial; e
- b. produzir, reproduzir, apresentar, comunicar, distribuir, emprestar e partilhar obras derivadas somente para um fim Não Comercial



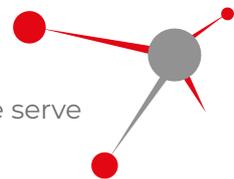
Índice

| | |
|---|----|
| <u>01. Introdução</u> | 04 |
| <u>02. Mapa de Jornada: o que é e para que serve</u> | 05 |
| <u>03. Principais objetivos do Mapa de Jornada</u> | 07 |
| <u>04. Etapas para a construção do Mapa de Jornada</u> | 09 |
| <u>05. Consequência da construção de um Mapa de Jornada</u> | 12 |
| <u>06. Monitorização Contínua</u> | 13 |
| <u>07. Atualização do Mapa de Jornada</u> | 13 |
| <u>08. Integração com Estratégias Globais</u> | 13 |
| <u>09. Em síntese, existem metas específicas e mensuráveis a alcançar com a utilização do Mapa de Jornada. Porém, existem também cuidados a ter</u> | 14 |
| <u>010. Os diferentes tipos de Mapa de Jornada</u> | 16 |
| <u>011. Conclusão</u> | 18 |
| <u>012. Destaque: Personas - UMA FERRAMENTA</u> | 19 |
| <u>013. Bibliografia e infografia</u> | 21 |



01. Introdução

No processo de inovação dos serviços públicos, designadamente no que toca ao desenho de serviços, importa dar uma especial atenção à fase de investigação, pois a informação nela recolhida e tratada, irá alicerçar o restante trabalho. Neste artigo, apresentamos uma ferramenta de investigação, o Mapa de Jornada do Utilizador de Serviços. O nosso objetivo é explicar de uma forma simples e sistemática para que serve o Mapa de Jornada, como se constrói e quais os cuidados a ter neste trabalho.



02. Mapa de Jornada: o que é e para que serve

No processo de inovação dos serviços públicos, designadamente no que toca ao desenho de serviços, importa dar uma especial atenção à fase de investigação, pois a informação nela recolhida e tratada, irá alicerçar o restante trabalho. Neste artigo, apresentamos uma ferramenta de investigação, o Mapa de Jornada do Utilizador de Serviços.

O mapa de jornada, também conhecido como “customer journey map”, é uma representação visual que descreve a experiência do utilizador ao interagir com um serviço. Esta ferramenta inclui vários pontos de contato e etapas do utilizador, desde a surgir a necessidade de usufruir de um serviço até à sua obtenção efetiva. O objetivo é compreender e conhecer a sua jornada em todos os seus aspetos. Esta recolha de informação permitirá, numa fase posterior, alavancar um processo de melhoria da experiência do utilizador.

Algumas características essenciais desse mapa, são:

Identificar Pontos de Contacto:

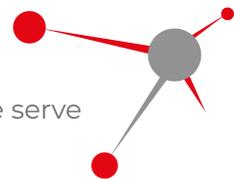
- Identifica todos os pontos em que o utilizador interage o serviço, seja online, em lojas físicas, por telefone, ou outros canais.

Registar as Emoções do Utilizador:

- Destaca as emoções que os utilizadores podem experimentar em cada etapa da jornada, permitindo uma compreensão mais profunda das suas experiências emocionais.

Identificar Canais Utilizados:

- Mapeia os canais específicos que os utilizadores utilizam para realizar o serviço, como websites, redes sociais, lojas físicas, e-mails, entre outros.



Conhecer os Objetivos do Utilizador:

- Identifica os objetivos do utilizador em cada uma das fases ou etapas da sua jornada. Além do objetivo final do utilizador, nos serviços públicos existem várias fases sequenciais a percorrer (que podem assumir-se como “sub-objetivos”). Para este percurso / jornada, deseja-se que o utilizador tenha a melhor experiência possível. Assim, há que identificar e escarpelizar o(s) objetivo(s) do utilizador, para melhorar o serviço.

Identifica Pontos de Dor:

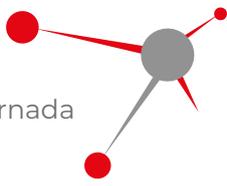
- Identifica os desafios e frustrações enfrentados pelos utilizadores, destacando áreas que podem precisar de melhorias para otimizar a experiência geral.

Identifica Momentos de Verdade:

- Destaca momentos críticos que têm um impacto significativo na perceção do utilizador, sejam eles positivo ou negativo.

Deve ter uma Visão Holística:

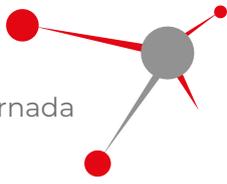
- Oferece uma visão abrangente e integral da jornada do utilizador e da sua experiência na obtenção de um serviço, permitindo que as organizações compreendam melhor como lhe proporcionar uma experiência mais coerente e satisfatória.



03. Principais objetivos do Mapa de Jornada

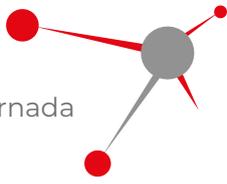
O objetivo de criar um mapa de jornada do utilizador é entender profundamente a experiência do utilizador ao interagir com um serviço. Este processo implica, da parte do investigador, uma total libertação das ideias pré-concebidas que possa ter acerca do funcionamento desse mesmo serviço, e desenvolver toda uma atitude de curiosidade e empatia para com o utilizador. Observemos esta ferramenta de investigação de forma mais analítica e minuciosa, apresentado **alguns dos principais objetivos ao desenvolver um mapa de jornada:**

- **Compreensão do Utilizador:** ganhar uma compreensão aprofundada das necessidades, desejos e comportamentos dos utilizadores ao longo de sua jornada.
- **Identificação de Oportunidades:** identificar oportunidades para melhorar a experiência do utilizador e aprimorar os pontos de contato existentes.
- **Alinhamento Estratégico:** alinhar as estratégias das entidades com as expectativas e objetivos dos utilizadores para proporcionar uma experiência mais alinhada e eficaz.
- **Inovação e Diferenciação:** após elaboração do Mapa de Jornada, promover a inovação, identificando oportunidades para melhorar a experiência do utilizador e criar experiências únicas que o cativem. Tal passa por identificar os pontos de dor.
- **Minimização de Pontos de Dor:** identificar e abordar pontos de dor ou frustrações que os utilizadores possam encontrar durante a sua jornada, de forma a poder redesenhar o serviço para os minimizar ou mesmo anular.
- **Melhoria Contínua:** estabelecer um processo contínuo de melhoria, utilizando o mapa de jornada como uma ferramenta dinâmica para



ajustar a forma como as entidades prestam os seus serviços, à medida que as necessidades do utilizador evoluem.

- **Foco no Utilizador:** reforçar uma cultura centrada no utilizador, garantindo que todas as decisões e iniciativas estejam alinhadas com a melhoria da experiência do utilizador.



04. Etapas para a construção do Mapa de Jornada

Utilizar um mapa de jornada envolve várias etapas para garantir que ele seja uma ferramenta prática e valiosa de forma a melhorar a experiência do utilizador.

Aqui estão **algumas diretrizes sobre como elaborar um mapa de jornada**:

1) Definição de Metas e Recolha de Dados:

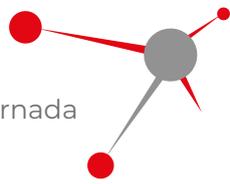
Fase 1: Preparação

- Escolher a experiência que se quer testar e descrevê-la em pormenor;
- Consultar bibliografia e estudos de caso acerca de serviços idênticos ou análogos;
- Reunir as principais partes interessadas, que devem representar diferentes aspetos da experiência do utilizador, para obter as diferentes perspetivas;
- Elaborar Mapa de Stakeholders.¹

Fase 2: Recolha de informação acerca do serviço e do utilizador

É útil recolher vários tipos de dados, preferencialmente diversificando as fontes, de forma a poder cruzar informações e obter um conhecimento mais rico acerca da realidade. Por exemplo: podemos aplicar questionários aos utilizadores do serviço; observar os locais onde decorre o serviço e registar essa observação numa grelha construída para o efeito; consultar os livros de registo de reclamações e de elogios, relativos ao serviço; entrevistar os prestadores do serviço; etc.

¹ - Esta é outra ferramenta de que não iremos falar neste capítulo, mas que funciona muito bem em complemento do Mapa de Jornada.



2) Identificação de Pontos de Contacto:

Listar os pontos de contato entre o utilizador e o serviço (por exemplo: websites, plataformas de comunicação social, aplicações, anúncios, comunicações presenciais, etc.) de forma a perceber como e onde é que os utilizadores interagem e têm contato com o serviço.

3) Identificação de Personas:

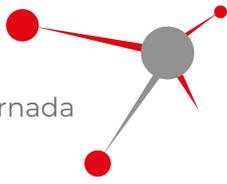
Criar personas representativas dos diferentes segmentos de utilizadores (através de feedback direto, análise de dados, entrevistas, observações) para personalizar o mapa de jornada e entender as necessidades específicas de cada segmento de utilizadores.

Nota: No final deste artigo é dado destaque à criação de Personas.

4) Mapeamento / Construção da Jornada:

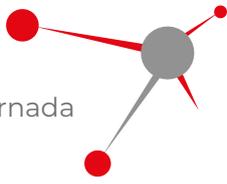
- Desenvolver o mapa de jornada, representando visualmente as etapas pelas quais os utilizadores passam, desde o momento em que sentiram necessidade do serviço, passando pelo primeiro momento de contacto e sucessivas fases ou etapas, até à finalização do mesmo.
- Mapear os pensamentos e emoções dos utilizadores.

Este mapeamento é efetuado com base nas informações recolhidas (identificadas na 2ª fase do ponto 1). É importante haver um discurso direto do(s) utilizador(es), até identificarmos um “utilizador – tipo”. Aqui, solicita-se ao utilizador que descreva pormenorizadamente o início da sua jornada, verbalizando as suas expectativas e emoções e descrevendo em detalhe cada uma das interações que foi tendo e o que elas o fizeram sentir. Este discurso



vai ser registado graficamente no modelo de mapa de jornada escolhido. Neste processo, devemos dar **Destaque aos Pontos de Dor e Oportunidades:**

Identificar os pontos de dor ao longo da jornada, bem como oportunidades, vai permitir introduzir melhorias e aprimorar a experiência do utilizador (registando as suas sugestões e reflexões). Isso pode envolver, num momento posterior, a análise de feedback, dados de satisfação e métricas-chave de desempenho.



05. Consequências da construção de um Mapa de Jornada

05.1 A Definição de Objetivos de Melhoria

A fase de investigação está no fim e, com base nas informações recolhidas, devem ser estabelecidos objetivos claros para melhorar a experiência do utilizador em áreas específicas. Isso pode incluir, por exemplo, a redução do tempo de espera, a simplificação de processos ou a introdução de novos recursos.

05.2 Implementação de Mudanças

As necessidades de mudança identificadas devem ser confirmadas / corroboradas, por outros instrumentos de recolha de dados que não apenas o mapa de jornada. Por exemplo fazendo entrevistas mais aprofundadas, ou criando focus groups para análise e reflexão acerca da realidade identificada.

Só depois deste trabalho de validação se poderá colocar em prática as melhorias identificadas, garantindo uma implementação consistente em todos os pontos de contato relevantes.



06. Monitorização Contínua

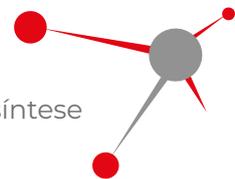
Deve estabelecer-se um processo de monitorização contínua para avaliar o impacto das mudanças implementadas. Isso pode envolver a criação e o acompanhamento de métricas de desempenho, feedback do utilizador e análise de dados.

07. Atualização do Mapa de Jornada

Deve manter-se o mapa de jornada dinâmico, atualizando-o conforme a organização evolui e as expectativas do utilizador mudam. Isso garante que a ferramenta permaneça relevante e valiosa ao longo do tempo.

08. Integração com estratégias globais

Alinhar o mapa de jornada com as estratégias gerais da organização, garantindo que ele seja integrado em processos mais amplos e contribua para os seus objetivos e na boa estratégia de serviço.



09. Em síntese, existem metas específicas e mensuráveis a alcançar com a utilização do Mapa de Jornada. Porém, existem também cuidados a ter

Ao seguir as etapas enunciadas, organizações os serviços públicos podem utilizar efetivamente o mapa de jornada como uma ferramenta prática para impulsionar melhorias significativas na experiência do utilizador e, conseqüentemente, fortalecer as suas relações com os mesmos.

1) O que significa Envolver as Partes Interessadas?

Incluir membros de diferentes departamentos, como marketing, atendimento ao utilizador, criação de serviços, para obter perspetivas abrangentes e garantir que todas as áreas relevantes estejam representadas.

2) Definir Objetivos Claros:

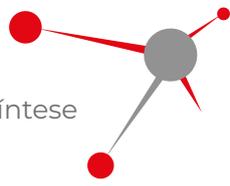
Estabelecer metas específicas e mensuráveis que se esperam alcançar com a utilização do mapa de jornada. Isso ajudará a direcionar os esforços de forma mais eficaz.

3) Focar nas Personas:

Ao criar o mapa de jornada, o foco deve estar nas personas para personalizar as experiências de acordo com as necessidades e expectativas específicas de cada grupo.

4) Utilizar Dados Concretos:

Basear decisões em dados tangíveis, como feedback do utilizador, análises de comportamento e métricas de desempenho, para garantir que os resultados obtidos através do nosso Mapa de Jornada são sólidos e permitirão propor as melhorias no serviço fundamentadas em evidências. Tal facto permitirá um exercício de cocriação mais sólido e eficaz.



5) Mapear Jornadas Variadas:

Reconhecer que diferentes personas podem ter jornadas distintas. Adaptar o mapa para refletir as diversas experiências dos utilizadores, considerando diferentes caminhos de interação.

6) Ser Empático:

Compreender a ótica do utilizador ao interpretar o mapa de jornada. Isso ajudará a perceber melhor as emoções e expectativas em cada fase, facilitando a identificação de áreas para melhorias.

7) Incluir Momentos de Verdade:

Destacar os momentos de verdade, que são os pontos críticos de interação que têm um impacto significativo na perceção do utilizador. É o caso dos pontos de dor, atrás referidos. Concentrar esforços nessas áreas para criar experiências memoráveis.

8) Testar Hipóteses:

Utilizar o mapa de jornada como uma ferramenta para testar hipóteses sobre as preferências e comportamentos dos utilizadores, realizando experiências controladas para validar e refinar as estratégias.

9) Promover a Colaboração:

Encorajar a colaboração entre as equipas ao longo do processo. A união de diferentes perspetivas pode gerar insights valiosos e facilitar a implementação bem-sucedida de melhorias.

10) Manter a Flexibilidade:

Um mapa de jornada deve ser uma ferramenta dinâmica que pode ser necessário ajustar, com base em feedback contínuo e/ou nas expectativas do utilizador.

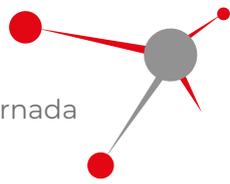


010. Os diferentes tipos de Mapa de Jornada

Existem diferentes tipos de mapas de jornada, cada um focado em aspetos específicos da experiência do utilizador.

Escolher o tipo certo de mapa de jornada depende dos objetivos específicos do trabalho e das áreas que se deseja explorar em detalhe. Cada tipo de mapa oferece *insights* valiosos para aprimorar a experiência do utilizador em diferentes aspetos da relação com a organização. Ou seja, para perceber a origem de um problema devemos percorrer o caminho do utilizador, vivenciando as suas opções, emoções e experiências. Em função dos objetivos da investigação, pode-se construir um mapa genérico ou um mais específico como aqueles que se apresentam no quadro abaixo.

| Tipos de mapas de jornada | Caraterísticas |
|--|--|
| Mapa de Jornada Básico | Representa a jornada do utilizador desde descoberta identificação da sua necessidade até à realização do serviço, destacando pontos de contacto e emoções ao longo do caminho. |
| Mapa de Jornada Omnicanal | Tem em consideração múltiplos canais de interação, como online, offline, redes sociais e lojas físicas, proporcionando uma visão holística da experiência. |
| Mapa de Jornada Multicanal | Semelhante ao omnicanal, mas focado em interações específicas em diferentes canais, permitindo uma análise mais detalhada de cada um. |
| Mapa de Jornada do Utilizador Persona-Segmentado | Personaliza a jornada com base em diferentes personas de utilizadores, reconhecendo que diferentes grupos podem ter experiências distintas. |



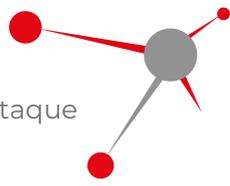
| Tipos de mapas de jornada | Caraterísticas |
|-----------------------------------|--|
| Mapa de Jornada de Serviço | Concentra-se nas interações de suporte ao utilizador, identificando pontos de contato e oportunidades para aprimorar o atendimento. |
| Mapa de Jornada de Funcionalidade | Destaca a jornada do utilizador em relação a uma funcionalidade específica de um serviço, identificando pontos fortes e áreas de melhoria. |
| Mapa de Jornada de Feedback | Foca na obtenção de feedback do utilizador em diferentes estágios, destacando a forma como as opiniões influenciam a sua experiência geral. |
| Mapa de Jornada de Integração | Descreve a experiência do utilizador durante a fase de integração, especialmente relevante para serviços complexos. |
| Mapa de Jornada de Retenção | Analisa a jornada do utilizador após a utilização dos serviços públicos, com ênfase na fidelização e na criação de lealdade e confiança ao longo do tempo. |



011. Conclusão

Conforme verificamos, o Mapa de Jornada é um instrumento de investigação de grande utilidade para o (re)desenho de serviços, especialmente os serviços públicos. Devido à sua minúcia e detalhe, permite obter, após observação e audição dos utilizadores, um retrato preciso do percurso realizado para a obtenção de um determinado produto ou serviço, assim como das perceções e emoções dos utilizadores. Isso possibilitará, em fases mais avançadas do trabalho e após a confirmação da informação coletada (utilizando outras ferramentas complementares), a conceção de um serviço potencialmente mais satisfatório para os seus utilizadores, visando a melhoria da experiência.

Portanto, apesar da relevância significativa desta ferramenta, a sua utilização deve ser vista não como um fim em si mesma, mas como um meio para a recolha de informação, complementando outras ferramentas disponíveis. Além disso, consideramos útil realizar atualizações periódicas ao Mapa de Jornada, de acordo com as mudanças sociais, regulamentares e legislativas às quais os serviços públicos estão sujeitos. Por último, sugerimos manter um histórico dessas atualizações para avaliar com precisão a evolução dos serviços e, através dessa história, identificar erros cometidos para que possam ser evitados no futuro.



012. Destaque

Personas – UMA FERRAMENTA

No processo de recolha de informação / investigação, pode ser útil imaginar a jornada de um utilizador, em concreto. Quais os seus percursos e motivações? Quais as suas expectativas e resultados obtidos nas interações com o serviço em análise? Estas expectativas e perceções são iguais para todos os cidadãos ou variam consoante o seu perfil? É neste momento que pode fazer sentido recorrer à ferramenta Persona.

Persona é uma personagem fictícia que representa o “utilizador ideal” de um. É baseado em dados e características de utilizadores reais, como comportamento, dados demográficos, problemas, desafios e objetivos.

A persona é uma ferramenta de segmentação de áreas de trabalho e de/ atuação dos serviços.

Como criar a sua persona?

1) Recolher os dados de utilizadores:

- Entrevistas e / ou inquéritos;
- Observação;
- Consulta documental / demografia / literatura / etc.

2) Analisar os dados recolhidos:

- Tabela dados;
- Transcrever entrevistas;
- Registrar observações e sistematizá-las.

A ideia é identificar padrões de resposta e comportamentos. Este trabalho permite identificar dúvidas, desejos e problemas comuns.

3) Estruturar a persona;

- Dar um nome (ao nosso personagem);
- Atribuir características e comportamentos percebidos como mais relevantes.

Por ex:

MARIA EDUARDA

| | | |
|--------------------|--|--|
| NOME | Maria Eduarda | PERFIL Maria Eduarda, tem 37 anos e é formada em Ciências da Computação com pós-graduação em Arquitetura de Software. Ela é fã de novas tecnologias e produtos inovadores. Tem uma vida bastante corrida, pois, além de trabalhar em período integral em uma multinacional da área de tecnologia como Analista de Negócios Sênior, também é sócia-diretora em uma Editora de Revistas Digitais com o seu marido. Ela é responsável pela área de planejamento e novos negócios da empresa, e trabalha sempre para encontrar as melhores tecnologias e soluções para serem utilizadas nos projetos. Ela ama dedicar parte do seu tempo em projetos de inovação na área da educação. É uma mulher comunicativa, empreendedora e está sempre atenta para as novas tendências e oportunidades do mercado. |
| SEXO | Feminino | |
| IDADE | 37 | |
| LOCALIZAÇÃO | Belo Horizonte, BRA | |
| PROFISSÃO | Analista de Negócio, Sócio-Diretora | |



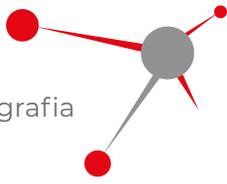
"Eu sou fã de novas tecnologias e produtos inovadores"

ESTILO DE VIDA
 Maria Eduarda também é uma mulher religiosa e frequenta a igreja uma vez por semana (aos domingos com sua família). Ela gosta sempre de acompanhar as novidades da moda. Frequenta o cabeleireiro no mínimo a cada quinze dias, e ama cores vivas, além de sapatos elegantes. Ela está sempre bem vestida e mantém a forma com bons hábitos alimentares.

OBJETIVO
 Tem como maior ambição, neste momento, abrir uma filial da sua empresa nos Estados Unidos. Local onde há dois anos passa férias com a sua família, e tem aproveitado o momento de descanso também para conhecer melhor o mercado exterior. Ela está disposta a deixar a multinacional muito em breve para se dedicar exclusivamente para sua empresa.

4) Partilhar a persona construída com a equipa:

- Apresentar a persona e ouvir o resto da equipa;
- Criar uma história da ação desta persona.



013. Bibliografia e infografia

Kalbach; Jim; Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams ; O'Reilly Media, 2016

Descrição: Este livro fornece uma visão abrangente sobre como mapear experiências, incluindo jornadas de clientes, e como esses mapas podem ser usados para criar valor.

Stickdorn, Marc; Schneider, Jakob; This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases; BIS Publishers, 2011

<https://labx.gov.pt/destaques-posts/toolkit-for-public-service-design/?lang=en>

Destaque | Personas – UMA FERRAMENTA

1) <https://rockcontent.com/br/blog/personas/> (consultado em 04/01/2024)

2) <https://www.livrobingo.com.br/personas-entenda-o-que-e-e-como-cria-las> (consultado em 04/01/2024)

3) https://www.google.com/search?sca_esv=595684868&rlz=1C1ONGR_pt-PTPT1086PT1089&sxsrf=AM9HkKki5qbnroKZnyhVtTfrygo0SymD-Q:1704381855614&q=Criar+persona+online+gr%C3%A1tis&sa=X&ved=2ahUKEwjZ1MKYhcSDAxUIVqQEHTeEaDucQ1QJ6BAgjEAE (consultado em 04/01/2024)

4) <https://www.behance.net/gallery/18049227/Persona-Templates> (consultado em 04/01/2024)

5) <https://labx.gov.pt/destaques-posts/toolkit-for-public-service-design/?lang=en>

