



Como lidar com o inesperado no atendimento ao público?

Despiste de consequências

Uma metodologia para apoiar a capacidade de responder a situações inesperadas aplicada ao contexto do atendimento ao público.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	3
O DESPISTE DE CONSEQUÊNCIAS	4
NOTAS METODOLÓGICAS	6
SESSÃO COLABORATIVA EM SETE PASSOS	7
IDEAÇÃO	7
1. Identificar as consequências	7
2. Agrupar por afinidade	7
3. Revisão	8
CLASSIFICAÇÃO	9
4. Posicionar as consequências por níveis	9
5. Votação	9
AÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	10
6. Seleção e hierarquização	10
7. Definir ações e responsabilização	11
AVALIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO	12
NOTAS FINAIS	12
DOCUMENTAR O PROCESSO: TEMPLATES	14



INTRODUÇÃO

Em resposta ao desafio proposto pelo Plano de Trabalho Colaborativo, projeto 2.4. - Guia “Como lidar com o inesperado no atendimento ao público: os princípios da inovação antecipatória para resolver cisnes negros”, cujo propósito se prende com a criação de um guia de apoio à capacidade de resposta a situações inesperadas no atendimento. O LabX fez uma adaptação da metodologia do [despiste de consequências](#), previamente testada e consolidada, e dirigiu-a especificamente ao contexto do atendimento ao público. Esta adaptação pretende responder de forma bastante operacional aos eventos comportamentais que os utilizadores podem ter durante um atendimento e delinear planos de ação para responder a esses imprevistos, tentando colmatar ou mitigar reações adversas.

A metodologia foi depois apresentada e validada com o grupo de trabalho que contribuiu com os seus comentários para adaptação do guia. Entre os contributos destaca-se uma definição mais rigorosa dos âmbitos de aplicação da metodologia; uma clarificação sobre os potenciais participantes e utilizadores; sugestões para a disseminação desta metodologia e dos seus resultados; e propostas para os próximos passos a desencadear no âmbito da antecipação. Foi ainda defendido que esta metodologia permite criar uma base estável de resposta a imprevistos comportamentais e dependendo da evolução e familiarização com a metodologia, numa fase posterior, podem ser encontradas respostas mais abrangentes e articuladas.

O DESPISTE DE CONSEQUÊNCIAS

O despiste de consequências (*consequence scanning*) consiste num instrumento que permite, seguindo os princípios da «inovação responsável»¹, apelar à multiplicidade de perspetivas trazidas pelas partes interessadas do projeto no desenvolvimento de uma inovação para mapear as consequências que os parceiros antecipam. Através de uma sessão estruturada para potenciar a reflexão sobre o impacto de novos produtos e serviços, visa-se explicitar e antever os possíveis riscos e oportunidades dessa iniciativa, ainda num estado embrionário do processo de criação. Por outro lado, a sua realização garante, por si mesmo, um ponto de encontro para as interpretações e as expectativas - potencialmente desencontradas ou, pelo menos, distintas - que os parceiros têm, garantindo a confrontação com essa variedade de visões e, eventualmente, a sua articulação para a obtenção de sinergias e a eliminação de atritos.

Partindo de uma primeira versão da metodologia apresentada pela *doteveryone*² em abril de 2019, o Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX) desenvolveu uma proposta original adaptada ao caso concreto do Painel de Inovação, um projeto de modelagem e prototipagem de um painel de inovação - InovX: Painel de Inovação do Setor Público.

Neste caso, o objetivo primordial consistia em realizar um despiste de consequências para diagnosticar numa fase precoce as oportunidades, as ameaças e os riscos que contém esta iniciativa, usando-se esta deteção de consequências pretendidas e não pretendidas para definir em conjunto um plano de contingência para que a equipa reagisse a esses desafios. Originalmente desenvolvida para o contexto de desenvolvimento de novos produtos e serviços tecnológicos, a metodologia comportou a sua deslocação para o âmbito da inovação do setor público, dando provas de que esta metodologia pode ser aplicada a outras áreas de inovação. Mantendo os eixos centrais da metodologia, realizaram-se adaptações para este desafio específico - e pôde testar-se esta abordagem numa sessão colaborativa. Entre as adaptações, destaque para a inclusão do terceiro momento, que permite a definição de um plano de ação para reagir às consequências priorizadas com atribuição de papéis aos participantes da sessão.



¹<https://www.doteveryone.org.uk/project/consequence-scanning/>

² [Brown S. \(2019\) Consequence Scanning Manual Version 1. London: Doteveryone.](#)





NOTAS METODOLÓGICAS

O despiste de consequências pretende ativar um «evento ágil», susceptível de ser introduzido na cadeia de desenvolvimento iterativo que permita explicitar e enquadrar os impactos potenciais que um novo produto ou serviço têm sobre a sociedade ou as pessoas que os utilizam. No âmbito deste projeto do Plano de Trabalho Colaborativo, foi feita uma adaptação da metodologia de forma a centrar-se nas questões relacionadas com o atendimento ao público. Neste sentido, este instrumento permite antecipar e reagir de maneira proporcionada aos desafios levantados, atuando antecipadamente na identificação de consequências que podem afetar o atendimento ao público e delinear proativamente planos de ação que mitiguem as mesmas. Em sentido inverso, este instrumento permite abrir espaços inesperados para sinalizar potenciais vantagens ou, pelo menos, tornar a maximização de vantagens conhecidas como objetivo consciente e partilhado.

Na versão proposta inicialmente pela *doteveryone*, em abril de 2019, a metodologia contemplava duas fases sucessivas: a Ideação e a Ação. Na primeira fase, pretende-se realizar um levantamento das consequências pretendidas e não-pendidas (*intended e unintended*, no formato original) de um produto ou serviço em desenvolvimento, aqui adaptado para o atendimento ao público. No segundo momento, pretende-se obter uma classificação das consequências por níveis de ação, mais concretamente se essas consequências devem ser monitorizadas, influenciadas e intervencionadas atuando diretamente sobre elas. Nessa distribuição, os participantes podem, então, votar para decidir quais das consequências selecionadas para intervenção directa que se pretendem maximizar ou, pelo contrário, mitigar.

Para além das questões e objetivos propostos pela metodologia original foi introduzido pelo LabX um exercício final com o intuito de elaborar um plano de ação e a definição dos próximos passos a seguir pela equipa ou equipas envolvidas.

A sessão inicia-se com uma breve apresentação dos objetivos, princípios e razões do projeto, de forma a introduzir o tema ao grupo e alinhar as expectativas para a sessão. A sessão é depois seguida de três momentos: o primeiro pretende a ideação de consequências pretendidas e não pretendidas; o segundo momento a sua organização por três áreas de influência e votação por importância; e por último, terceiro momento pretende a criação de um plano de ação.

Para esta adaptação ao contexto de atendimento ao público, no âmbito do Plano de Trabalho Colaborativo, mantivemos esta estrutura em três fases, com o propósito de estruturar uma resposta com vista na melhoria da gestão de imprevistos no momento do atendimento ao público. Graças aos contributos dos colegas do Plano de Trabalho Colaborativo conseguimos estabilizar uma versão melhorada e adaptada ao seu novo contexto.

SESSÃO COLABORATIVA EM SETE PASSOS

A sessão colaborativa pode ser adaptada a diversas esferas, irá depender do objetivo que a organização delineou para a aplicação deste guia. Isto é, a sessão é passível de ser realizada apenas com as equipas de atendimento de forma a delinear um plano de ação. No entanto, se o objetivo da organização é gerar diretrizes para todos os serviços de atendimento, poderá existir a necessidade de realizar esta sessão a um nível superior. Não obstante neste tipo de sessões devem também ser incluídos funcionários do atendimento de modo a existir uma perspetiva de terreno e enriquecer a discussão. A sessão tem uma duração prevista de 40 a 60 minutos. O momento inicial da sessão colaborativa, deve servir para definir de forma concreta o âmbito da sessão, por exemplo no caso do atendimento ao público deve ser definido se este atendimento é presencial, telefónico ou escrito.

Como explicado anteriormente, os participantes da sessão devem estar enquadrados com os objetivos que a organização tem para a aplicação da metodologia. No entanto, reforça-se a importância de integrar múltiplas perspetivas, tais como, equipas de atendimento ao público com conhecimento sobre os problemas diários do atendimento, os responsáveis pela gestão das equipas de atendimento, outros níveis hierárquicos relevantes para a sessão e, se possível, potenciais utilizadores do serviço. Da mesma maneira, dependendo dos contextos de atendimento ao público em questão, podem participar outras partes interessadas (organizações da sociedade civil, "informantes privilegiados", especialistas com relevância para a intervenção, etc.) se previamente identificadas pela equipa responsável pela intervenção. Ter na sessão diferentes perspetivas e disciplinas contribui para aumentar a qualidade das consequências, da discussão e das ações para "atacar" essas mesmas consequências.

IDEAÇÃO

1. Identificar as consequências

O primeiro exercício surge com a questão: «Quais são as consequências pretendidas e não pretendidas do atendimento ao público?», que de forma individual, dá oportunidade aos participantes para refletirem sobre as consequências pretendidas e não pretendidas, escrevendo-as uma a uma em post-its (a sessão poderá ser realizada presencialmente ou virtualmente através de plataformas colaborativas, por exemplo MURAL). Recomenda-se que se peça um mínimo de duas consequências de cada tipo a cada participante, para aumentar o envolvimento dos participantes.

2. Agrupar por afinidade

Depois do trabalho individual, os participantes partilham com o grupo as consequências identificadas e, após uma breve discussão, são colocadas nas colunas do Template 1, idealmente deve estar visível para todos os participantes, que irá promover a divisão por consequências pretendidas e não-pretendidas. Após terem sido colocadas nas colunas, procede-se de forma colaborativa ao agrupamento de consequências semelhantes, excluindo as repetições.

3. Revisão

Terminada a arrumação das consequências no Template 1, deverá ser realizada uma nova ronda no grupo para que os participantes identifiquem e acrescentem outras consequências, pretendidas e não pretendidas, que venham a surgir após a discussão e o preenchimento do Template 1. Repete-se de seguida um novo momento de partilha, promovendo-se desta forma o alargamento e alcance na identificação das consequências. Esta segunda ronda acrescenta qualidade na identificação de outras consequências, levando o grupo a pensar para além do óbvio.

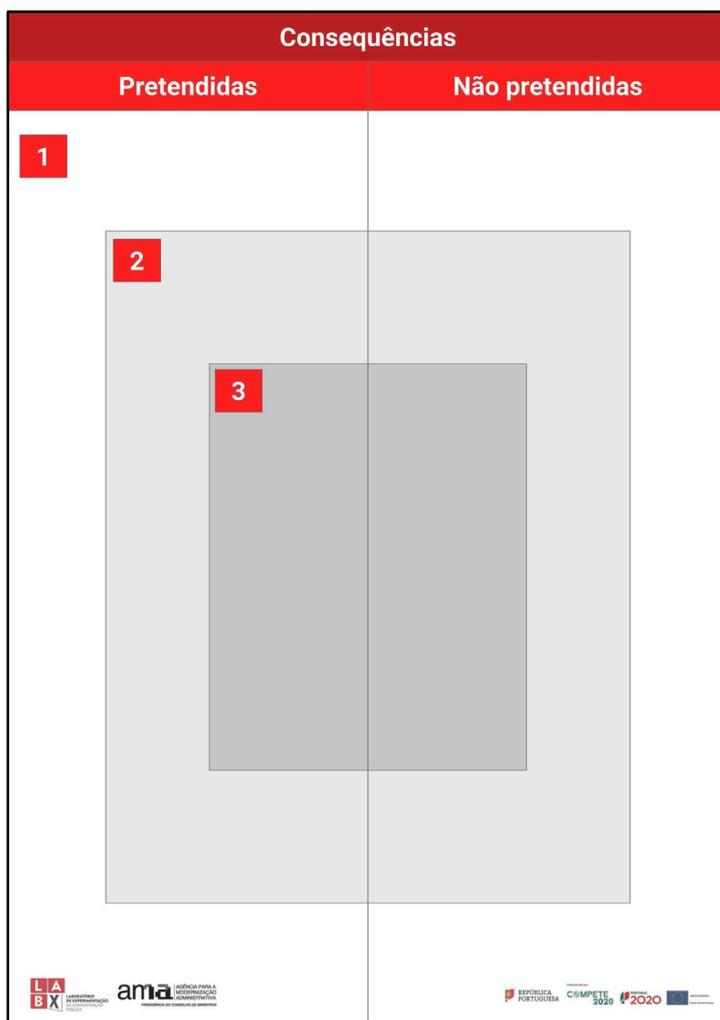


Imagem 1 - Template 1 consequências pretendidas e não pretendidas³

³ Descarregar o template em: https://drive.google.com/open?id=1d-F7IP94yII_pM8uwwzI8sNXJUSHW4Tp



CLASSIFICAÇÃO

4. Posicionar as consequências por níveis

Para este momento, a tarefa atribuída aos participantes da sessão passa pela arrumação das consequências em termos do nível de ação que requerem da equipa. As consequências previamente identificadas e balizadas pelo grupo através da sua separação entre pretendidas versus não pretendidas, são agora posicionadas de acordo com a exigência de atenção dentro do âmbito da sessão. Para tanto, os participantes são convidados a mover, através de discussão e de forma colaborativa, as consequências listadas para as áreas um, dois e três delimitadas no Template 1.

Só nesta fase são reveladas as legendas das áreas delimitadas, representadas por um número, catalogando as consequências com um dos três níveis de ação que a equipa tem de tomar:

- Monitorizar (1) - consequências que saem fora do controlo das partes envolvidas no projeto, mas que o podem interferir e que devem ser seguidas de perto;
- Influenciar (2) - consequências que estão fora do controlo das partes envolvidas no projeto, mas sobre as quais é possível exercer poder de influência e desta forma geri-las a favor do projeto;
- Intervencionar (3) - consequências sobre as quais as partes envolvidas no projeto podem exercer controlo e agir facilmente sobre elas.

5. Votação

Terminada a disposição das consequências por nível de ação, os participantes, direcionando o foco para as consequências sobre as quais se pode efetivamente atuar e influenciar, são desafiados a selecionar as duas consequências positivas e as duas consequências negativas com mais impacto no regular funcionamento do atendimento. Para tal, a cada participante são concedidos quatro pontos autocolantes, dois verdes para as positivas e dois vermelhos para as negativas, e através de votação (técnica designada de dot democracy ou dot voting⁴) vão realizar as suas escolhas, atribuindo importância às consequências sobre as quais entendem que se deve atuar, por forma a priorizá-las.

⁴ <https://www.nngroup.com/articles/dot-voting/>

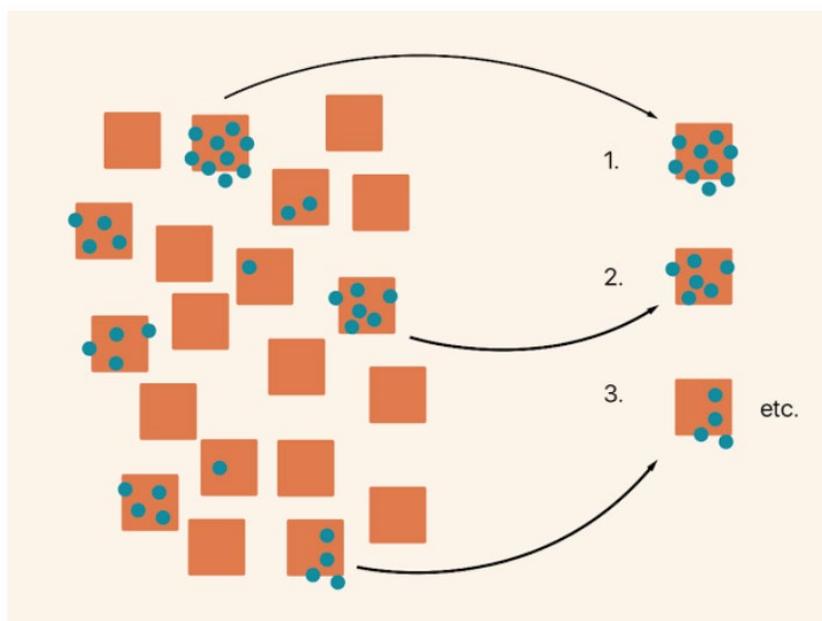


Imagem 2 - Ilustração de voto por autocolantes (dot voting) e priorização⁵

AÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

Este terceiro momento foi adicionado à metodologia original permite construir um plano de ação com atribuição de tarefas aos participantes da sessão e a definição dos próximos passos para reagir ao mapeamento realizado.

6. Seleção e hierarquização

Das consequências assinaladas individualmente por cada participante, são selecionadas as seis consequências (vai depender do número de participantes envolvidos, da dispersão ou concentração dos votos e objetivo da sessão, não é um número fixo, e pode ser ajustado a cada sessão) com maior número de votos e são depois hierarquizadas sobre o seu grau crescente de urgência de tratamento, independentemente de serem positivas ou negativas, e colocadas no Template 2, da mais urgente à menos urgente. A título de exemplo, vale a pena referir que o número de votos, que sinalizava a importância da consequência, pode não ter correspondência exata no grau de urgência. A hierarquização é feita através de discussão e de forma colaborativa entre os participantes na sessão.

⁵ Imagem retirada de: <https://www.aalpha.net/blog/agile-estimation-in-product-development-success/attachment/dot-voting/>

AVALIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO

Para esta avaliação existe, desde logo, uma solução muito simples. Numa reunião em que devem estar presentes os elementos que participaram na sessão de despiste de consequências, podem avaliar-se as margens de clareza adicionais trazidas por esta metodologia (e sinalizar os seus «pontos cegos»), ponderar se as ações implementadas foram eficazes e sumariar as aprendizagens retiradas de todo o processo. Depois, o ideal é que a experiência de aplicação desta metodologia seja realizada regularmente de forma a garantir que as consequências e planos de ação estão atuais e se dissemine a metodologia por todos os envolvidos no atendimento, acrescentando uma vertente de melhoria contínua nas rotinas e planeamento da resposta das equipas. O plano de ação resultante da sessão espera-se acionável, isto é concreto nas ações e responsáveis que devem atuar perante um imprevisto. Neste sentido é imprescindível a sua disseminação pelos funcionários e equipas de atendimento, mesmo que não tenham sido envolvidas na sessão colaborativa devem ser comunicados os resultados da sessão.

NOTAS FINAIS

A metodologia do despiste de consequências constitui uma ferramenta de apoio e planeamento das respostas. A realização deste exercício com as equipas responsáveis pelo atendimento permitirá alargar o espectro de necessidades e, bem como, permitir a criação de linhas orientadoras para uma resposta padronizada e efetiva às dificuldades e percalços que podem ocorrer no atendimento. Quanto mais consequências forem exploradas através da metodologia maior a abrangência dessas mesmas respostas.

A sua aplicação deverá ser feita através de uma abordagem gradual, que num primeiro momento permite a familiarização com a ferramenta, deteção das principais consequências e definição de planos de ação. Mas, numa fase posterior permita aprofundar o espectro de consequências, podendo por exemplo responder a questões não só comportamentais que podem ocorrer num atendimento, mas também a questões mais imprevisíveis como delinear planos de contingência para pandemias e catástrofes. A metodologia poderá igualmente ser pensada para alinhar e planear respostas articuladas entre instituições, sendo que para isso a sessão deverá ser pensada de forma a agregar todas as instituições das quais se pretende uma resposta.

GUIÃO PARA A SESSÃO

Duração: 40 a 60 minutos.

Participantes:

Objetivos: Pensar nas potenciais consequências antecipáveis e não antecipáveis (pretendidas ou não pretendidas) do atendimento ao público, identificar sobre as quais se pode atuar, influenciar e monitorizar. Posteriormente, classificar se essas consequências são positivas ou negativas e construir um plano de ação para as mitigar.

Notas: A sessão colaborativa pode ser realizada presencial ou virtual, neste caso sugerimos a utilização de videochamada e plataformas colaborativas como o Mural.

Tempo	Plano da sessão de despiste de consequências
10 min	Introdução → Explicar os objetivos da sessão
IDEAÇÃO	
5 min	1. Identificar as consequências → Quais são as consequências pretendidas e não pretendidas do atendimento ao público?
5 min	2. Agrupar por afinidade → Partilhar as ideias com o grupo → Colocar as ideias no Template 1 e agrupar por afinidades
5 min	3. Revisão → Retomando a primeira questão dar a oportunidade de acrescentar novas consequências → Partilhar com o grupo e colocar no Template 1
CLASSIFICAÇÃO	
10 min	4. Posicionar as consequências por níveis → Mover os post-its no Template 1 distribuindo-as pelos níveis de ação: <ul style="list-style-type: none"> ● Monitorizar: consequências totalmente fora do controlo, mas que podem influenciar o atendimento e logo devem ser entendidas e monitorizadas. ● Influenciar: consequências que estão fora do controlo mas que os participantes podem influenciar o <i>outcome</i>. ● Atuar: consequências em que os participantes podem atuar.
5 min	5. Votação → Cada participante vai ter duas bolas autocolantes vermelhas e duas bolas verdes para votar nas consequências. <ul style="list-style-type: none"> ● Votar nas duas consequências positivas e as duas consequências negativas com mais impacto.
AÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	
5 min	6. Seleção e hierarquização → Decidir em grupo e de forma colaborativa a hierarquização por urgência das consequências selecionadas pela votação → Transferir as consequências mais votadas do Template 1 para o Template 2, dispondo-as por ordem de urgência
10 min	7. Definir ações e responsabilização → Cada participante define pelo menos uma ação ou atividade para cada uma das consequências selecionadas pela votação → Definir os responsáveis por cada uma das ações identificadas
5 min	Fecho da Sessão → Resumo da sessão e próximos passos



DOCUMENTAR O PROCESSO: TEMPLATES

[Tabela 1: Consequências pretendidas e as votações](#)

[Tabela 2: Consequências não pretendidas e as votações](#)

[Tabela 3: Plano de ação](#)

Ficha Técnica

Versão

Plano de Trabalho Colaborativo

Equipa

Bruno Monteiro - AMA
Carla Outor - AMA
Daniel Santos – AMA
Filipe Ganança - AMA
Filomena Rosa - IRN
Isabel Tadeu - SGPCM
Maria José Freire - ISS, I.P.
Marina San Bento - IRN
Patrícia Paralta - AMA
Pedro Engrácia - eSPap

Versão Original

LabX - Laboratório de Experimentação da Administração Pública
AMA - Agência para a Modernização Administrativa, IP



Partilhe a sua experiência!

Se tem sugestões, alterações ou questões a colocar, basta escrever-nos para geral@labx.gov.pt. Ajude-nos a melhorar!

Participe!

Pode aderir à Rede de Inovadores, participando ativamente de uma comunidade de práticas transversal à Administração Pública. Basta que se inscreva a partir [daqui](#).