



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ROTEIRO PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE SIMPLIFICAÇÃO



ÍNDICE

Introdução	3
Identificar oportunidades de simplificação	
Ciclo de Simplificação	5
Métodos de auscultação	6
Sinalização de oportunidades	7
Perceber e caracterizar o(s) problema(s)	8
Abordagem ao problema: Árvore de decisão	9
Investigação e Diagnóstico	10
Cocriação	11
Experimentação	12
E depois da implementação?	13
Ficha técnica	14



ROTEIRO PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE SIMPLIFICAÇÃO

INTRODUÇÃO

O “**Roteiro para identificar oportunidades de simplificação**” pretende ser um 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.

Mais do que uma ferramenta para identificação sistemática de oportunidades de simplificação, este instrumento **promove uma metodologia passo-a-passo que permite enquadrar as oportunidades de simplificação num contexto centrado nos utilizadores** (sejam cidadãos, empresas ou trabalhadores públicos), nas suas necessidades e motivações, e no impacto que as soluções possam vir a ter para si e para as suas organizações.

Neste sentido, através de uma árvore de decisão desenvolvida para o efeito, promove-se uma **análise crítica do conhecimento existente de modo a perceber a melhor forma de abordar a área de problema**, seja na necessidade de reunir mais informação para um diagnóstico mais acertado sobre as temáticas consideradas, de promover o envolvimento das partes interessadas para pensar em possíveis soluções, ou, nos casos em que já existam fortes evidências para uma solução, de promover a sua experimentação e teste antes da sua implementação.

No final, o objetivo é estimular a orientação para os resultados, agilizando processos e, sempre que necessário, identificando necessidades de alterações normativas que impeçam simplificações necessárias. O pressuposto é que os resultados obtidos com a aplicação da metodologia ajudem ao desenvolvimento de um plano de intervenção com vista à operacionalização das medidas de simplificação, nomeadamente na criação de projetos experimentais, que podem contemplar o direito ao desafio, no quadro do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP).

Considera-se que esta metodologia, ao promover uma abordagem integrada do ciclo de simplificação, concorre de forma mais efetiva para a obtenção de resultados práticos e para responder às necessidades de cidadãos, empresas e de trabalhadores públicos.

Boas leituras!



ROTEIRO PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE SIMPLIFICAÇÃO

PARA QUE SERVE?

Para melhorar o desempenho dos processos tendo em vista a incorporação de soluções inovadoras e que concorram para a simplificação.

A QUEM SE DESTINA ESTE ROTEIRO?

Este roteiro destina-se a equipas da Administração Pública, as quais através deste instrumento podem ativar práticas mais inovadoras e novas formas trabalho para apoiar as suas decisões e implementação de soluções de simplificação.

COMO USAR?

Partindo da identificação de uma oportunidade de simplificação, este roteiro pretende ajudar equipas da Administração Pública a levantar questões e a refletir acerca do conhecimento existente sobre a área de problema. Posteriormente, a partir de um fluxograma, é possível situar o problema no ciclo de simplificação de acordo com o conhecimento existente e com as necessidades para operacionalizar a simplificação. Finalmente, para cada fase do ciclo de simplificação em que os problemas podem ser enquadrados, apresentam-se um conjunto de ferramentas e propõe-se um conjunto de reflexões adicionais que pretendem auxiliar a operacionalização das medidas, enquadrando-as no contexto de um projeto experimental.

1

Definir a periodicidade do ciclo de simplificação.

2

Selecionar metodologias de auscultação junto dos utilizadores.

3

O que queremos simplificar? Reflexão sobre o conhecimento existente.

4

Aplicação da árvore de decisão.

5

Planeamento do projeto de simplificação de acordo com a fase em que se encontra.



IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE SIMPLIFICAÇÃO: Ciclo de Simplificação

De modo a promover processos robustos e consolidados de simplificação é fundamental definir um modelo de trabalho que permita sistematizar este procedimento, enquadrando-o nos processos do dia-a-dia das organizações.

O presente roteiro, que emprega uma metodologia transversal a qualquer área de problema, pretende apoiar a identificação de problemas que possam surgir tanto no contexto de processos de trabalho internos de Administração Pública como nos serviços/produtos disponíveis a cidadãos e/ou empresas, **para a identificação de oportunidades de simplificação, consideram-se processos tanto de auscultação interna, como de auscultação externa**, respetivamente.

Da mesma forma, de modo a promover uma identificação sistemática de oportunidades de simplificação, preconiza-se a aplicação **de um Ciclo de Simplificação, que vai desde o momento da identificação de oportunidades** (com a aplicação de processos de auscultação interna e/ou externa), **até ao momento da implementação de soluções**, seguindo a lógica de desenvolvimento de projetos experimentais com foco no envolvimento dos utilizadores.

Considerando a diversidade de oportunidades que possam ser identificadas, os seus diferentes graus de complexidade e dos objetivos a que se propõem as organizações, os **ciclos de simplificação podem ser implementadas em perspetivas de curto prazo (3 meses), médio prazo (6 meses) ou longo prazo (12 meses)**, de acordo com o esquema em baixo:



CURTO PRAZO (3 meses):

Quick-wins. Projetos simples ou em que estamos confiantes da solução, entrando diretamente na fase de EXPERIMENTAÇÃO

MÉDIO PRAZO (6 meses):

Projetos de média complexidade ou em que é necessário promover a ativação e participação de *stakeholders* na descoberta de soluções, entrando na fase de COCRIAÇÃO

LONGO PRAZO (12 meses):

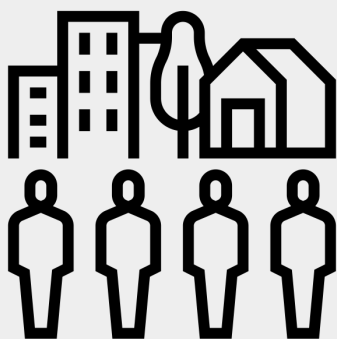
Projetos complexos em que ainda não há uma caracterização clara da área de problema, sendo necessário proceder a INVESTIGAÇÃO e DIAGNÓSTICO junto das partes interessadas.



IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE SIMPLIFICAÇÃO: Métodos de auscultação

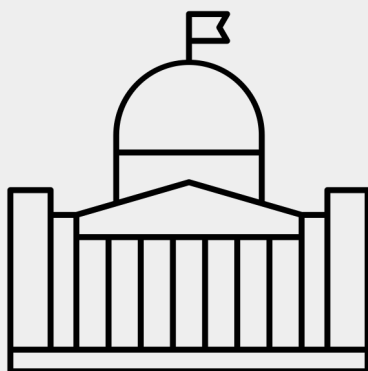
Os Ciclos de Simplificação têm o seu início com a identificação de oportunidades através da aplicação de métodos de auscultação junto das partes interessadas. Não vamos considerar neste âmbito os projetos de simplificação mandatados superiormente dado o seu carácter excepcional.

Neste âmbito, consideram-se métodos de **auscultação externa** (destinados a cidadãos e/ou empresas e sociedade civil em geral) e **interna** (destinado a trabalhadores e organizações na esfera da Administração Pública), considerando que certas metodologias podem ser comuns a ambas as áreas de intervenção e que podem dizer respeito tanto a aspetos de **experiência com serviço** e de **gestão organizacional**.



AUSCULTAÇÃO EXTERNA
Experiência com o serviço

- Propostas de movimentos cívicos
- Orçamentos participativos
- Inquéritos de satisfação
- *Focus groups*
- Estudos setoriais
- *Benchmarking* internacional
- Caixas de sugestões
- Reclamações
- ...



AUSCULTAÇÃO INTERNA
Gestão organizacional

- Inquéritos de satisfação
- Resultados de avaliação de serviços
- Propostas dos trabalhadores
- Avaliação de desempenho organizacional
- *Focus groups*
- Estudos setoriais
- Recomendações de relatórios de auditoria/inspeções
- *Benchmarking* internacional
- Caixas de sugestões
- ...



IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE SIMPLIFICAÇÃO: Sinalização de oportunidades

Perante os resultados obtidos pelos métodos de auscultação, internos ou externos, anteriormente aplicados, é apresentado um conjunto de perguntas exemplificativas que podem ajudar a sinalizar as oportunidades de simplificação. Estas permitem analisar e ativar os resultados provenientes da auscultação e, numa primeira instância, fazer um diagnóstico.

EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO

- O seu processo foi alvo de muitas reclamações? O volume de reclamações aumentou?
- As reclamações incidem muito sobre um aspecto em particular? Consegue identificar qual o problema associado?
- É possível melhorar a experiência dos cidadãos e das empresas nos pontos de contacto com a sua entidade?
- É possível desenvolver novos ou melhorados canais de atendimento público? Simples e diretos?
- Existe espaço para melhorar a qualidade do serviço público prestado (na informação prestada, nos tempos de resposta, na eficácia em situações complexas)?
- Os resultados de avaliação de satisfação estão abaixo dos parâmetros aceitáveis?

GESTÃO ORGANIZACIONAL

- Os relatórios de auditoria/inspeções sinalizam fragilidade e/ou irregularidades com impacto sobre o serviço ou sobre a eficácia ou eficiência dos processos internos?
- Os seus colaboradores queixam-se de que não têm tempo para dar resposta às solicitações?
- Os objetivos da sua entidade/unidade orgânica não são cumpridos? Têm dificuldade em cumprir?
- Os processos de trabalho na entidade pública podem ser mais integrados e mais rápidos?
- Os processos estão adaptados às necessidades atuais e futuras de evolução/modernização da entidade pública?
- A dificuldade de comunicação entre entidades públicas (na mesma área governativa ou entre áreas governativas) provoca constrangimentos no serviço?
- A imagem reputacional do serviço tem sido posta em causa por utilizadores, órgãos de comunicação social ou por outras entidades, dada a sua ineficiência?
- A existência de múltiplos pontos de decisão condicionam a eficiência dos procedimentos internos e de resposta ao cidadão?
- Existe a perceção de que frequentemente despendem tempo em tarefas que podiam ser automáticas/reduzidas/eliminadas/simplificadas?
- O serviço não tem implementado um sistema de identificação de oportunidades de melhoria/simplificação?



Deve existir, **à partida**, uma preocupação para **definir métricas e indicadores de desempenho para os processos a simplificar**, de modo a que seja possível caracterizar a situação de referência (*as-is*) e que, depois, **permitam avaliar o cumprimento dos objetivos de simplificação após a implementação das soluções** (*to-be*). Os indicadores e as métricas a definir estão dependentes da natureza do projeto.



PERCEBER E CARACTERIZAR O(S) PROBLEMA(S)

Identificada uma oportunidade de simplificação, é fundamental perceber e caracterizar o(s) problema(s), ou seja, as situações que estão a determinar a existência de uma oportunidade de simplificação. A reflexão sobre o conhecimento existente sobre a área do problema **deve ser realizada em equipa e permite uma melhor percepção sobre as necessidades para a implementação das soluções de simplificação.**

1. Qual o valor do serviço/produto ao cidadão/agentes económico? (Por que é que o serviço/produto é importante para o cidadão/empresas ou para os trabalhadores?)

2. Qual o problema do processo/produto/serviço?
Porque é que o problema ocorre? (Quais é que são as falhas identificadas?)

3. Quem é afetado pelo problema e que tipo de impacto lhe provoca? (Como é que o problema é sentido pelos cidadãos/empresas ou trabalhadores? Quais as consequências para o seu dia-a-dia?)

4. Qual a visão e a mudança que se pretende atingir?
(Qual é a aspiração ou propósito da simplificação? Como é que pode ser mensurável e qual o horizonte temporal?)

OUTRAS FERRAMENTAS SUGERIDAS:

Project Charter
Mapa de Stakeholders
Teoria da Mudança
5 Whys



ABORDAGEM AO PROBLEMA: Árvore de decisão

Após a reflexão sobre o conhecimento existente sobre a área de problema, vamos perceber como é que esta deve ser abordada. **A árvore de decisão em baixo ajuda a definir como podemos enquadrar uma oportunidade de simplificação no âmbito de um projeto experimental.**

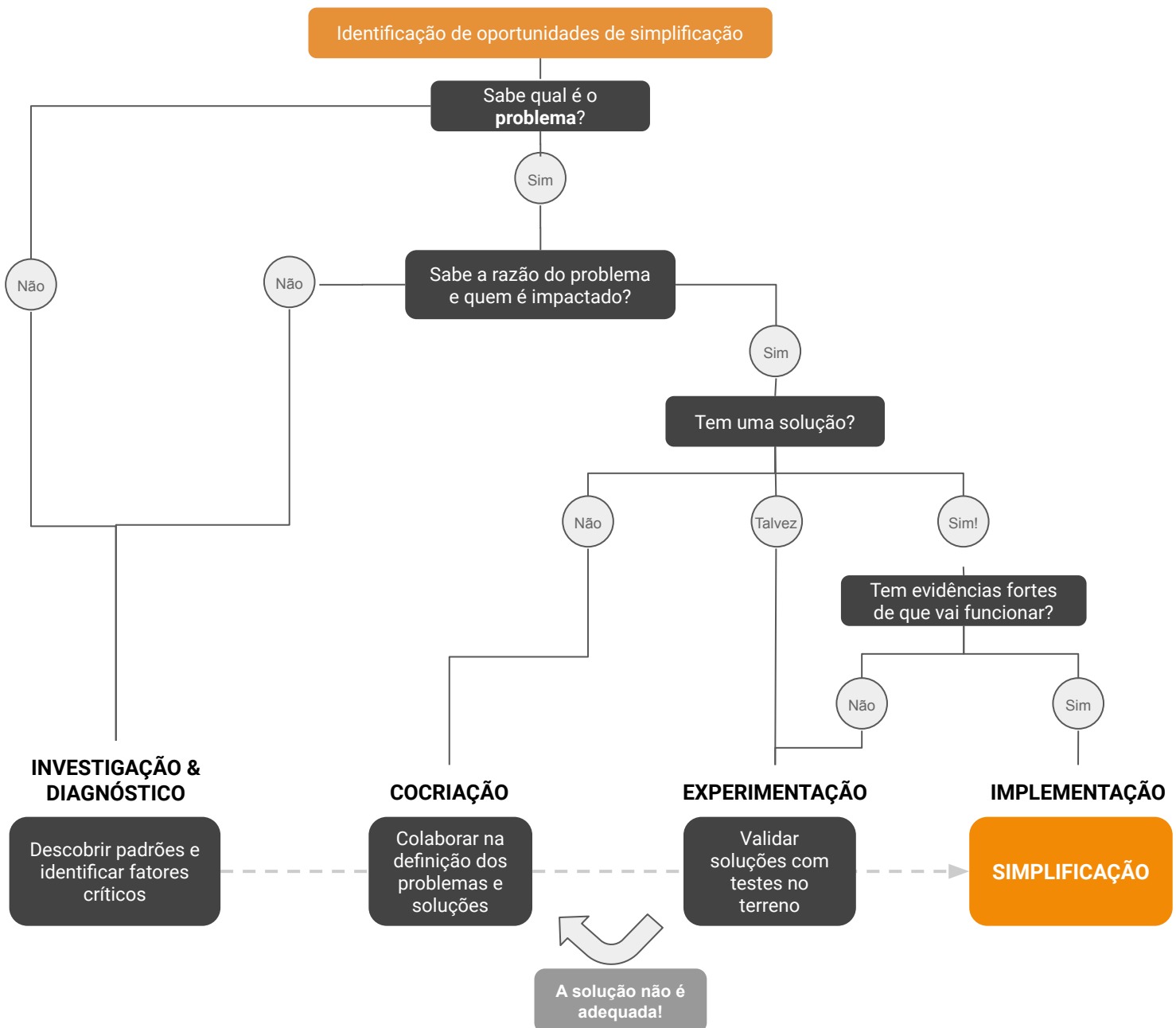
**PROBLEMA INDEFINIDO
SOLUÇÕES
DESCONHECIDAS**

Conhecimento existente sobre o problema não é claro, ou exclui variáveis significativas.

Conhecimento existente sobre o problema é claro e inclusivo, mas as soluções ainda não estão definidas.

**PROBLEMA CONHECIDO
SOLUÇÕES INDEFINIDAS**

IMPLEMENTAÇÃO





INVESTIGAÇÃO E DIAGNÓSTICO

No caso de não conhecermos bem o problema ou o impacto provocado, devemos começar por um processo de **Investigação e Diagnóstico**. Nesta fase pretende-se 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. É necessário estar aberto para questionar os nossos próprios pressupostos e modelos mentais, ter atenção a novas oportunidades, e procurar inspiração para criar novas ideias.

OBJETIVOS:

- Identificar e agrupar as principais partes interessadas (utilizadores, decisores, influenciadores).
- Diagnosticar a realidade do(s) problema(s) junto das principais partes interessadas.

ROADMAP:

1. Identificar quem são os utilizadores e partes interessadas, e se estão diretamente ou indiretamente envolvidos? quem pode ou não ajudar no processo, o que pode ajudar, ou onde poderá comprometer a solução.
2. Questionar os pressupostos e modelos mentais existentes, sinalizar potenciais oportunidades.
3. Tentar identificar a raiz do problema, sendo que para isso deve ter um contato próximo com as parte interessadas identificadas em 1.
4. Mapear acontecimentos, jornadas, ações.
5. Encontrar padrões.

FERRAMENTAS:

Toolkit LabX

- Mapa de Jornada de Utilizador
- Mapa de Diagnóstico do Problema
- Diagrama de Afinidades
- Personas
- Visita Exploratória
- Entrevistas Etnográficas
- Ordenação de Cartas (*Card Sorting*)

Diagrama de *Ishikawa*

5 Whys

Guia de apoio à experimentação (pág. 23)

Quando posso avançar para a próxima fase?

Quando a raiz do problema for corretamente identificada, pelas partes envolvidas. Quando foram exploradas diversas vias de análise e questionados os pressupostos.



COCRIAÇÃO

Quando conhecemos o problema e o impacto que este provoca, mas ainda não foram identificadas hipóteses de solução, devemos começar por um processo de Cocriação. Conceber em co-criação garante a participação decisiva de todos os parceiros que são abrangidos pelo desafio e que podem, por isso, contribuir decisivamente para a sua superação. Promover o encontro entre cidadãos, centros de investigação, organizações da sociedade civil, empresas e startups para incluir todas estas perspectivas e obter o empenho de todos desde uma etapa precoce dos seus projetos.

OBJETIVOS:

- Criar valor através da interação com as partes interessada.
- Gerar hipóteses para resolver os problemas identificados e caracterizados na fase anterior.

ROADMAP:

1. Colaborar com as partes interessadas na criação de propostas para a resolução do problema.
2. Ponderar diversos cenários de aplicação das soluções.
3. Selecionar a solução sobre a qual se vai trabalhar.
4. Avaliar as soluções de acordo com critérios como: recursos financeiros, recursos humanos, prazos e exequibilidade.

FERRAMENTAS:

Toolkit LabX

- Como Podemos Nós...?
- Ativadores de ideias
 - "Sim, e..."
 - Desenho de Maçãs
- *Brainstorming*
- *Brainwriting*
- Matriz Impacto vs. Esforço
- Cenários de serviço

Mindmapping

Guia de apoio à experimentação (pág. 26)

Quando posso avançar para a próxima fase?

Quando existe uma solução ou mais soluções, definidas através do contacto próximo com as partes envolvidas.



EXPERIMENTAÇÃO

Quando já existem hipóteses de solução para o(s) problema(s) identificados, mas não temos a certeza que sejam as mais adequadas para o(s) resolver, devemos submeter estas hipóteses a teste através de um procedimento de Experimentação. 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.

OBJETIVOS:

- Aferir a qualidade das soluções propostas antes da sua implementação junto dos seus destinatários de modo a perceber se efetivamente resolvem o problema identificado.

ROADMAP:

1. Elaborar protótipos de baixa fidelidade que permitam testar a solução encontrada (um esquema, uma maquete, ou apenas uma visualização da solução)
2. Testar a ideia com outros grupos, dentro e fora do contexto do problema e dos intervenientes diretos no processo. (Expor a ideia, vai permitir-lhe acolher novas ideias e identificar riscos)
3. Aperfeiçoar o protótipo e voltar a testar a solução junto da sua audiência.

FERRAMENTAS:

Toolkit LabX

- Storyboarding
- Demonstração em Maquete
- Encenação da experiência
- Diagrama de serviço (*Service Blueprint*)
- Diagrama do Modelo de Negócio

Mindmapping

Guia de apoio à experimentação (pág. 28)

Quando posso avançar para a próxima fase?

Quando recolher feedback suficiente para ter uma versão estabilizada, pode ser necessária a construção de diversos protótipos até que a solução ideal seja encontrada.



E DEPOIS DA IMPLEMENTAÇÃO?

Terminado o processo de simplificação **é importante a analisar as métricas e indicadores de desempenho que foram definidos à partida e perceber se estamos a cumprir com os objetivos de simplificação** que foram definidos. Deve-se avaliar se o resultado final resolveu o problema, se melhorou o processo ou o procedimento tornando-o mais eficiente e económico, concorrendo desta forma para a simplificação numa perspetiva de avaliação de impacto das medidas de simplificação.

Da mesma forma, é importante **garantir processos de monitorização dos indicadores** de modo a identificar facilmente eventuais desvios.

Neste contexto, **o Ciclo de Simplificação deve ser entendido como um processo de melhoria contínua** e devem ser criadas condições para a sua sistematização nas práticas organizacionais. Para tal, as organizações devem promover, de forma contínua, práticas de auscultação, tanto internas como externas, para permitir a identificação de oportunidades de simplificação de forma sistemática e **promover o envolvimento e a participação dos utilizadores e/ou dos destinatários dos serviços ou processos, sejam cidadãos, empresas, sociedade civil ou trabalhadores públicos.**

Boas simplificações!



FICHA TÉCNICA

Equipa	Abel Carreira	INA
	Elsa Belo	INA
	Daniel Santos	AMA
	João Costa	SGPCM
	Jorge Lagarto	AMA
	José Lucena	Marinha
	Luís Fonseca	IGAS
	Patricia Mota	eSPap
	Patricia Paralta	AMA
	Pedro Engrácia	eSPap
	Zaida Chora	AMA

Referências [Toolkit Labx](#)

[Guia de Apoio à Experimentação e Colaboração no Trabalho à Distância](#)