

A importância do *design* na comunicação:  
desenvolvimento de uma *newsletter* externa para um  
organismo público

ANA RAQUEL GADÉ GOMES

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM AUDIOVISUAL E MULTIMÉDIA

Orientador:

Professor Doutor Filipe Montargil  
Escola Superior de Comunicação Social

Outubro de 2023



## ÍNDICE

---

### ÍNDICE DE CONTEÚDOS

---

DECLARAÇÃO .....	VI
RESUMO .....	VII
PALAVRAS-CHAVE .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
KEYWORDS .....	VIII
AGRADECIMENTOS .....	IX
INTRODUÇÃO .....	10
CAPÍTULO 1 - A COMUNICAÇÃO NUM ORGANISMO PÚBLICO .....	13
<b>1.1. A comunicação no contexto organizacional.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. A comunicação organizacional num organismo público.....</b>	<b>15</b>
CAPÍTULO 2 - A COMUNICAÇÃO COMO UM PROCESSO INOVADOR NUM ORGANISMO PÚBLICO.....	17
<b>2.1. O papel das novas tecnologias .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. A inovação com base nas novas tecnologias .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3. A comunicação como um processo inovador .....</b>	<b>21</b>
CAPÍTULO 3 - O DESIGN NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	25
<b>3.1. O papel do design na comunicação organizacional.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. Design de interação .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3. Design de interface .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3.1 A usabilidade .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3.2 A acessibilidade .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3.3 Avaliação da usabilidade e acessibilidade - Heurísticas .....</b>	<b>33</b>
<b>3.4. Design Thinking .....</b>	<b>34</b>
CAPÍTULO 4 - OBJETO DE ESTUDO - ORGANISMO PÚBLICO .....	39
<b>4.1. A Administração Pública .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2. A Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros.....</b>	<b>41</b>
<b>4.3. A comunicação organizacional na Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros .....</b>	<b>45</b>

CAPÍTULO 5 - DESENVOLVIMENTO DO PROJETO BASEADO NA METODOLOGIA DE DESIGN THINKING.....	51
<b>5.1 Empatia.....</b>	<b>53</b>
<b>5.2 Definição.....</b>	<b>67</b>
<b>5.3 Idealizar .....</b>	<b>72</b>
<b>5.4 Protótipo.....</b>	<b>77</b>
CONCLUSÃO .....	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	86
ANEXOS .....	93
<b>Anexo 1 – Pesquisa exploratória – Análise do guião das entrevistas .....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo 2 – Guião das entrevistas – Parte 1 .....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo 3 – Guião das entrevistas – Parte 2 .....</b>	<b>95</b>
<b>Anexo 4 – Resultado das entrevistas – Parte 1 .....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 5 – Resultado das entrevistas – Parte 2 .....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 6 – Resultado das entrevistas – Parte 3 .....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 7 – Resultado das entrevistas – Parte 4 .....</b>	<b>99</b>
<b>Anexo 8 – Resultado das entrevistas – Parte 5 .....</b>	<b>100</b>
<b>Anexo 9 – Entrevistas – Análise de conteúdos - Parte 1.....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo 10 – Entrevistas – Análise de conteúdos - Parte 2.....</b>	<b>102</b>
<b>Anexo 11 – Entrevistas – Análise de conteúdos - Parte 3.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo 12 – Entrevistas – Análise de conteúdos - Parte 4.....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo 13 – Entrevistas – Análise de conteúdos - Parte 5.....</b>	<b>105</b>
<b>Anexo 14 – Entrevistas – Análise de conteúdos - Parte 6.....</b>	<b>106</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1 - Desenvolvimento de Serviços Públicos.....	18
Figura 2 - Tipos de inovação.....	20
Figura 3 - 7 Propriedades dos elementos de uma <i>interface</i> .....	29
Figura 4 - 5 etapas do Modelo da D. School para o <i>Design Thinking</i> .....	37
Figura 5 - Organograma da Presidência do Conselho de Ministros .....	42
Figura 6 - Organograma da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros .....	43

Figura 7 - Objetivos Estratégicos da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros .....	44
Figura 8 - Prisma da identidade da Marca .....	46
Figura 9 - Prisma da identidade da Marca SGPCM para o público interno .....	48
Figura 10 - Prisma da identidade da Marca SGPCM para o público externo.....	50
Figura 11 - Etapas e tarefas desenvolvidas no processo de <i>design thinking</i> .....	52
Figura 12 - Análise do Projeto - Conhecer e identificar.....	53
Figura 13 - Análise sobre a SGPCM - <i>Golden Circle</i> .....	54
Figura 14 - Desconstruir o projeto – <i>Business Goals</i> .....	56
Figura 15 - Identificar problemas no projeto – <i>Brainstorming</i> .....	57
Figura 16 - Mapear os problemas pelo interesse e influência - <i>Assumptions problems</i>	58
Figura 17 - Identificar <i>stakeholders</i> – <i>Brainstorming</i> .....	59
Figura 18 - Organizar os <i>stakeholders</i> pela sua importância - <i>Golden Circle</i> .....	60
Figura 19 - Mapear os <i>stakeholders</i> pelo interesse e influência - <i>Assumptions problems</i> .....	61
Figura 20 - Análise da concorrência – <i>Benchmarking</i> .....	65
Figura 21 - Análise competitiva da concorrência – <i>Benchmarking</i> .....	66
Figura 22 - Organizar e interpretar os interesses do cidadão .....	68
Figura 23 - Persona 1 .....	69
Figura 24 - Persona 2 .....	70
Figura 25 - Persona 3 .....	70
Figura 26 - Definir o problema e a solução.....	71
Figura 27 - Soluções para o projeto - Construção de uma ferramenta de comunicação .....	73
Figura 28 - Construção da <i>newsletter</i> - <i>Idea Napkin</i> .....	74
Figura 29 - Arquitetura de informação - <i>Newsletter +SGPCM</i> .....	76
Figura 30 - Protótipo de baixa fidelidade – <i>Newsletter +SGPCM</i> .....	77
Figura 31 - Protótipo de alta fidelidade – <i>Newsletter +SGPCM</i> .....	78
Figura 32 - <i>Mockup 1</i> - <i>Newsletter +SGPCM</i> .....	82
Figura 33 - - <i>Mockup 2</i> - <i>Newsletter +SGPCM</i> .....	82

## DECLARAÇÃO

Declaro ser autora deste trabalho, apresentado como parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Audiovisual e Multimédia, que constitui um trabalho original, nunca tendo sido submetido, no seu todo ou em parte, a nenhuma outra instituição de ensino superior, no âmbito das condições exigidas para a obtenção de um grau académico, ou com outro propósito.

Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e declaro ter consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.



---

Ana Raquel Gadé Gomes

## RESUMO

Um ambiente em constante mudança, desencadeou um novo interesse por parte dos organismos onde se começaram a focar no *branding* e construção da sua marca, bem como em estratégias de comunicação (Flores et al., 2008, p. 1). Os organismos adaptam-se a novas formas de comunicar, onde a Internet é utilizada para alcançar os seus objetivos, num mercado cada vez mais competitivo.

Apesar da comunicação organizacional ser considerada como uma área relevante no sucesso dos organismos e empresas, apenas nos últimos anos, o setor público tem reconhecido a sua importância. A transparência no processo comunicacional de um organismo público, permite uma maior proximidade com o cidadão, acrescentando valor e benefícios à sua imagem. Os novos meios digitais como os *websites*, as aplicações móveis e as redes sociais permitiram o alcance de um amplo e mais diversificado público, onde a Internet possibilita um maior envolvimento do cidadão com os serviços prestados pelo Estado.

A importância do *design* na comunicação organizacional é um reflexo desta necessidade de comunicar de forma diferenciada, num contexto em que os avanços das tecnologias numa sociedade cada vez mais digital, o *design* surge como uma solução para os organismos que pretendem obter melhores resultados no mercado, desempenhando um papel preeminente no relacionamento com os seus *stakeholders* (Flores et al., 2008, p. 1).

O projeto desenvolvido neste trabalho final teve como objetivo a conceção de uma ferramenta de comunicação, no sentido de aumentar a ligação entre o cidadão e o organismo público em estudo, adotando a metodologia de *design thinking*. No desenvolvimento do projeto, optou-se pela ferramenta de comunicação - *newsletter* - no sentido de informar a sociedade e privilegiar o contacto com o cidadão, através da divulgação de notícias ou informações que correspondessem às suas necessidades e interesses. A finalidade da construção desta ferramenta é a partilha de informação com o cidadão e o reconhecimento do organismo público, através de uma relação de confiança e proximidade com o cidadão e a sociedade em geral.

## Palavras-chave

Comunicação organizacional, *design thinking*, organismo público, administração pública, Estado.

## ABSTRACT

A constantly changing environment has triggered a new interest among organisms, where they focus their efforts on branding and brand building, as well as communication strategies (Flores et al., 2008, p. 1). Organizations are adapting to new ways of communicating, where the Internet is used to achieve their goals in an increasingly competitive market.

Although organizational communication is considered a relevant area for the success of organisms and businesses, it's only in recent years that the public sector has recognized its importance. Transparency in the communicational process of a public organism allows for closer interaction with citizens, adding value and benefits to its image. New digital media such as websites, mobile applications, and social networks have enabled reaching a broader and more diverse audience, where the Internet allows for greater citizen engagement with the services provided by the government.

The importance of design in organizational communication is a reflection of this need to communicate differently. With technological advancements and an increasingly digital society, design emerges as a solution for organisms seeking better results in the market, playing a prominent role in their relationship with stakeholders (Flores et al., 2008, p. 1).

The project developed for this final work aimed at conceiving a communication tool to enhance the connection between citizens and the public organism under study, adopting the design thinking methodology. In the project's development, the chosen communication tool was a newsletter, with the purpose of informing society and fostering contact with citizens by disseminating news or information that corresponded to their needs and interests. The purpose of constructing this tool is to share information with citizens and to gain recognition for the public institute through a relationship of trust and proximity with citizens and society in general.

## Keywords

Organizational communication, design thinking, public organizations, public administration, government.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho de projeto contou com o apoio de diversas pessoas que me acompanharam e acreditaram que era possível, e às quais eu estou eternamente grata. Não há melhor motivação do que saber que não caminhamos sozinhos neste percurso acadêmico, que muitas vezes é solitário.

Em primeiro lugar queria agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Filipe Montargil, pela sua dedicação e empenho, e por me ter ajudado a compreender que o lugar do outro é tão ou mais interessante do que o lugar onde estamos. Agradeço também pela sua orientação, pelo saber que me transmitiu e pelas palavras de incentivo.

Aos meus colegas: Carla Nogueira, por acreditar no meu valor e ser uma fonte de inspiração; ao Ricardo Tavares, por partilhar comigo o seu conhecimento e incentivar-me na minha criatividade; à Emília Correia, pelas conversas aconchegantes e motivadoras.

Aos amigos, Patrícia Proença, Cátia Gomes e Micael Moutinho, pelo incentivo e apoio incondicional neste meu percurso académico.

Por último, agradeço em especial aos meus pais e ao meu irmão, pela paciência, incentivo e carinho, sem eles não teria sido possível. E a eles dedico o meu trabalho!

## INTRODUÇÃO

Os organismos públicos têm tido uma maior consciencialização sobre a importância da comunicação na Administração Pública e os governos têm globalmente utilizado as ferramentas tecnológicas para melhorar a comunicação com os cidadãos. A inovação trazida pelas novas tecnologias está associada a uma Administração Pública centrada no desenvolvimento de serviços públicos, que tenham como principal foco as necessidades dos cidadãos e das empresas (Brinca, 2012, p. 5).

A inovação tecnológica tem alterado a forma como os organismos comunicam com os seus públicos, através de novos métodos de organização e de comunicação, são testadas novas estratégias para promover o envolvimento com os seus públicos, recorrendo a plataformas digitais, carregadas de conteúdos cada vez mais apelativos e que cumprem a função de captar a atenção dos seus utilizadores (Oliveira & Ruão, 2022, p. 2). A comunicação em organismos públicos tem acompanhado estas mudanças tecnológicas, permitindo novas formas de comunicar com os seus *stakeholders*, através da utilização de novos meios digitais, sendo possível alcançar um maior e mais diversificado público, onde a Internet possibilita um maior envolvimento do cidadão com os serviços prestados pela Administração Pública.

A importância do *design* na comunicação de um organismo surge desta necessidade de comunicar de forma diferenciada, através da conceção de conteúdos cada vez mais atrativos aos olhos dos utilizadores destas plataformas digitais. Podemos considerar que o *design* é o processo de conceber e criar algo com um propósito específico, tendo em conta os aspetos estéticos e funcionais. O *design* está relacionado com a aparência visual, mas também abrange a funcionalidade, a usabilidade, a ergonomia e a experiência do utilizador, através de áreas como o *design* gráfico, *design* de interface, *design* de interação, o *design thinking*, entre outras. Os *designers* utilizam as suas capacidades criativas para elaborar soluções inovadoras e eficientes.

Estas novas formas de comunicar acrescentam à área do *design* novas vertentes e novos conceitos, onde o seu novo propósito é a interação com os públicos-alvo, através do despertar de emoções, comportamentos e atitudes (Frascara, 2004, p. 13).

Este projeto foca-se na ligação entre o organismo público selecionado e o cidadão, através da conceção de uma ferramenta de comunicação centrada nos interesses e necessidades do cidadão e que permita dar a conhecer as iniciativas, projetos e

parcerias do organismo público. Este projeto surge da necessidade de prestar um melhor serviço público, através da priorização dos interesses do cidadão e mantendo-o atualizado sobre informação relevante, criando uma ligação de confiança e proximidade entre ambas as partes.

No sentido de identificar um caminho para a conceção do produto final, definiu-se como problema a questão: "Como podemos desenvolver uma ferramenta de comunicação que permita aumentar a ligação entre o organismo público e o cidadão?". Como solução para o problema foi desenvolvido um projeto em torno da seguinte resposta: "Construindo uma ferramenta de comunicação centrada nos interesses do cidadão".

Podemos apresentar os seguintes objetivos gerais no desenvolvimento deste projeto:

- Elaborar uma ferramenta de comunicação que tenha conteúdos relevantes para o cidadão, no sentido de informar a sociedade e privilegiar o contacto com o cidadão. A construção desta ferramenta deverá ter como foco o cidadão;
- Envolver e dar a conhecer ao cidadão as iniciativas, projetos e parcerias do organismo público;
- Promover a ligação entre a Administração Pública e a sociedade.

O desenvolvimento deste projeto teve como base a metodologia de *design thinking*, utilizada pela D.School – Hasso Plattner Institute of Design. Dado a natureza do desafio no desenvolvimento de um processo em *design thinking*, o projeto foi desenvolvido percorrendo 4 etapas das 5 propostas pelo modelo, que se traduz em: empatia, definição, idealizar e protótipo. A última etapa "Testar", apesar de ter sido considerada, não foi possível a sua concretização por motivos técnicos, conforme explicado no capítulo 5 deste relatório. Para a concretização das etapas recorreu-se aos seguintes métodos para a sua execução: *business goals*; *business analysis*; *brainstorming*; *assumptions problems*; identificação de *stakeholders*; entrevistas semiestruturadas; *benchmarking*; *idea napkin*; *personas*; arquitetura de informação; protótipos de baixa e alta fidelidade; *mockups*.

O presente relatório deste trabalho final apresenta uma estrutura constituída por uma introdução, cinco capítulos e uma conclusão. Na Introdução realizou-se uma abordagem inicial ao projeto desenvolvido, onde são apresentados o problema e a solução para a conceção do produto final, bem como os objetivos e a metodologia adotada para o seu desenvolvimento. Por fim, apresenta-se a estrutura do trabalho final. No Capítulo 1, o tema é a comunicação organizacional, são apresentados o seu conceito e as diferenças

entre a comunicação organizacional no setor privado e no setor público. No Capítulo 2 foi abordado o tema da comunicação como um processo inovador num organismo público, através de uma análise da importância do papel das novas tecnologias, da inovação e da comunicação. No Capítulo 3, o tema é o papel do *design* na comunicação organizacional, através de uma análise sobre a importância do design na comunicação. São apresentadas 3 grandes áreas do *design*: *design* de interação, *design* de interface e *design thinking*. No Capítulo 4 é apresentado o organismo público em estudo neste projeto. No Capítulo 5 é apresentado o desenvolvimento do projeto tendo como base a metodologia de *design thinking*, através da concepção das 4 etapas do processo. Por fim temos a Conclusão, onde são apresentadas as conclusões finais, os contributos, as limitações do projeto e as expectativas para o futuro.

## CAPÍTULO 1 - A COMUNICAÇÃO NUM ORGANISMO PÚBLICO

### 1.1. A comunicação no contexto organizacional

A palavra comunicação é um substantivo que deriva do latim *communicare*, o seu significado é abrangente, mas inclui palavras como: informação, transmissão, notícia, ligação e relação. Comunicar é o ato de transmitir, emitir e receber mensagens, poderá ser realizado através de métodos convencionais carregados de significados e conteúdos: "communiquer, c'est vouloir échanger, partager, c'est s'ouvrir à l'autre" (Wolton, 2008, p. 15).

Desde os primórdios que o ser humano utiliza o ato de comunicar para interagir com o mundo que o rodeia, através da emissão de sinais, ele transmite a sua mensagem que poderá ser em "palavras, gestos, linguagem e posição corporais, sendo que para a troca de mensagens é necessário haver um canal, um código e uma intenção" (Alves, 2018, p. 9). Este processo de transmissão de informação é uma interligação entre o emissor, a mensagem e o recetor, "la communication c'est toujours la relation entre un émetteur, un message et un récepteur" (Wolton, 2008, p. 16).

O processo de comunicar tem a sua complexidade, a troca de mensagens entre o recetor e emissor poderá estar sujeita a diferentes interpretações pelos dois intervenientes, porque o significado atribuído pelo emissor à mensagem enviada, pode não ter o mesmo significado que o recetor lhe atribuiu, surgindo assim um problema comunicacional (Ribeiro, 2008, p. 24). Não podemos relativizar o ato de comunicar como uma maneira de produzir e distribuir informação, como Wolton destaca: "c'est aussi être sensible aux conditions dans lesquelles le récepteur la reçoit, l'accepte, la refuse, la remodèle en fonction de ses choix philosophiques, politiques, culturels" (2008, p. 16).

Para McLuhan um dos elementos determinantes da comunicação é o canal em que a mensagem é transmitida, este poderá influenciar a passagem do conteúdo comunicativo, alterando o seu significado. O meio utilizado para transmitir a mensagem é quase tão importante como a própria mensagem (1964, p. 1). O meio é a mensagem, "because it is the medium that shapes and controls the scale and form of human association and action. The content or uses of such media are as diverse as they are ineffectual in shaping the form of human association" (McLuhan, 1964, p. 2). Um canal de comunicação, como a rádio ou a televisão, transmitindo uma mensagem oral ou escrita poderá transmitir diferentes significados à mesma pessoa. Os suportes utilizados para comunicar, bem como as tecnologias utilizadas, podem desempenhar um papel

determinante na mensagem: O meio é a mensagem porque é o meio o que modela e controla a escala e forma das associações que o cérebro humano faz (McLuhan, 1964, p. 1).

Com o surgimento da Revolução Industrial a partir do século XVIII, a sociedade sofreu diversas alterações a vários níveis, sejam elas sociais, económicas ou políticas. A globalização e a inovação das novas tecnologias permitiram a transformação de uma sociedade que adapta as tecnologias às suas necessidades. "A tecnologia não determina a sociedade: incorpora-a. Mas nem a sociedade determina a inovação tecnológica: usa-a" (Castells, 1999, p. 6).

A evolução das novas tecnologias de informação e comunicação, permitiu uma sociedade interligada por um sistema de rede, que abrange diversos grupos, sejam eles de computadores, de pessoas ou mesmo de informação, conectados entre si, na maior de todas as redes - a Internet (Castells, 1999, p. 119). A sociedade em rede, alterou a maneira de comunicar das empresas, tornando a Internet como um dos principais veículos de comunicação.

Kunsch caracteriza a globalização e a revolução tecnológica como um fenómeno e refere que "as organizações tiveram que enfrentar um novo cenário mundial, dominado pelos mercados globais e por uma economia marcada por uma competição sem precedentes na história da humanidade" (2006, p. 5). As organizações adaptaram-se a este processo de industrialização, procurando novas formas de comunicar. A comunicação deixou de ser apenas a transmissão de uma mensagem e começou a ser parte intrínseca das organizações, sendo a ponte para a relação entre indivíduos, departamentos e unidades das organizações. De acordo com Kunsch, estas alterações permitiram desenvolver novas relações de trabalho e de produção, como novos processos de comercialização (2006, p. 3).

A comunicação organizacional é o reflexo da necessidade de evolução destas organizações, que se preocupam com a sua imagem e a definição da sua marca, num mercado competitivo. As organizações atuam de acordo com a necessidade, procurando novas estratégias de comunicar com o seu público, através de ações de *marketing* e publicidade que desempenham um papel fundamental nas relações com os seus *stakeholders* (Kunsch, 2006, p. 6).

Podemos observar o conceito de comunicação organizacional, diversos autores tentaram atribuir um significado consensual, explorando e trabalhando diversos conceitos, mas

por ser uma área abrangente, é difícil chegar a uma definição unânime. Para Ruão nenhuma definição apresentada é suficiente para descrever a comunicação organizacional, caracterizada pela autora, como um fenômeno pela sua abrangência e complexidade (1998, p. 3). A comunicação em organizações consegue ser transversal e presente em diversas áreas funcionais, sendo assim difícil definir a sua linha de atuação, devido à sua unicidade e globalidade.

Kunsch caracteriza a comunicação organizacional como uma disciplina que estuda o processo comunicacional dentro das organizações. A autora caracteriza o processo comunicativo como um “fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos” (2018, p. 17). A comunicação organizacional adquiriu uma nova importância, onde a identidade e a imagem de um organismo são fundamentais para o seu sucesso.

#### 1.2. A comunicação organizacional num organismo público

As novas tecnologias têm desempenhado um papel relevante na transformação da comunicação nos organismos públicos, através da utilização de novos meios digitais, como as aplicações móveis, os *websites* e as redes sociais que permitem aos organismos públicos alcançar um amplo e mais diversificado público, onde a Internet possibilita um maior envolvimento do cidadão com os serviços prestados pelo Estado.

A comunicação organizacional, em organismos públicos, apresenta algumas especificidades diferentes do que podemos analisar na comunicação do setor privado. Conforme Canel & Luoma-aho (2020), devemos considerar oito características da comunicação em organismos públicos, que são as seguintes:

- O ambiente em que os organismos públicos comunicam – um ambiente político – o que pode afetar recursos, tempo, pessoas e objetivos;
- A relação entre o setor público e *media*, onde existe alguma pressão para atuar com transparência, no sentido que as ações dos organismos públicos estão associadas a uma cobertura negativa;
- Os organismos públicos não são abertos à concorrência do mercado e, conseqüentemente, menos preocupados com as preferências do consumidor. As suas estruturas são mais complexas, diversas e incertas em termos de objetivos, bem como de critérios de tomada de decisão;

- Têm limitações ao nível de questões legais e estão sujeitas a um escrutínio público;
- Reconhecem a importância de ouvir a opinião dos cidadãos e dependem da sua aprovação, no sentido de não afetar a sua legitimidade;
- Tem uma diversidade e multiplicidade de públicos e *stakeholders*;
- Considerando que os serviços públicos são em sua maioria intangíveis, é um desafio conseguir monitorizá-los;
- As tomadas de decisões decorrem de forma lenta nos organismos públicos, o que difere do setor privado.

As características acima apresentadas, são na sua maioria, o resultado dos trâmites e da burocracia dos organismos públicos, que trabalham com orçamentos limitados, com diversas restrições e ainda com a influência dos seus *stakeholders*, no sentido de conseguirem equilibrar diretrizes políticas e nacionais, cooperação internacional, gerir ideologias, promover a cultura de administração e ainda receber um *feedback* contínuo dos cidadãos e empresas (Canel & Luoma-aho, 2020, p. 2).

Apesar da comunicação organizacional ser considerada como uma área relevante no sucesso das empresas, apenas nos últimos anos, o setor público tem reconhecido a sua importância e contratado profissionais para trabalhar na comunicação dos seus organismos públicos. Estes profissionais têm de desempenhar funções em ambientes imprevisíveis e dinâmicos, numa combinação entre as responsabilidades organizacionais com as necessidades emergentes dos funcionários e cidadãos (Canel & Luoma-aho, 2020, p. 2).

## CAPÍTULO 2 - A COMUNICAÇÃO COMO UM PROCESSO INOVADOR NUM ORGANISMO PÚBLICO

### 2.1. O papel das novas tecnologias

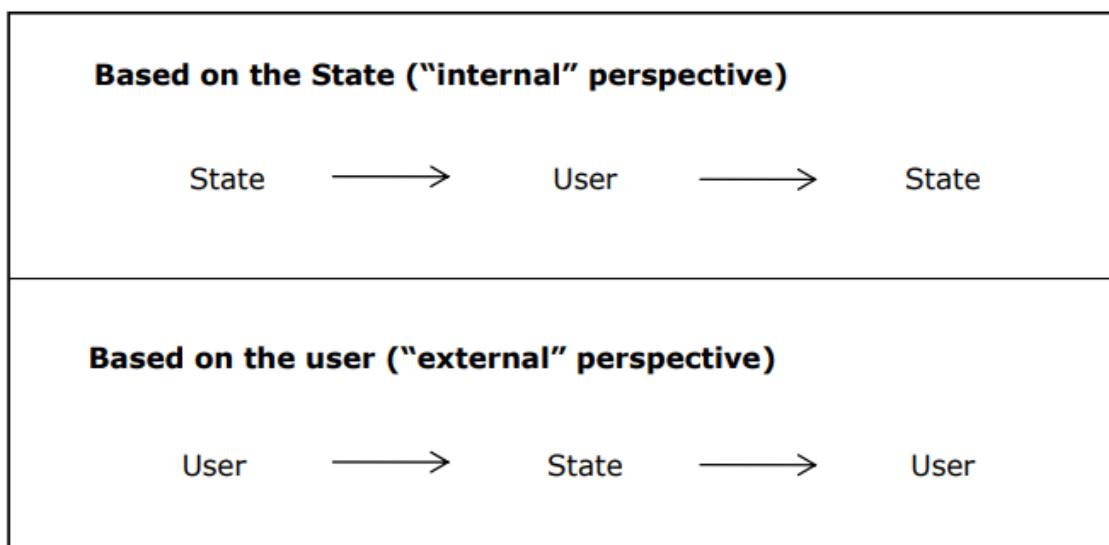
As últimas décadas têm sido marcadas por constantes mudanças na sociedade, bem como no Estado. Têm sido desenvolvidos estudos sobre gestão e políticas públicas, na tentativa de compreender em que medida estas mudanças de nível económico, social, político e também tecnológico, têm alterado o funcionamento do governo, como dos seus resultados (Cavalcante, 2019, p. 197).

O crescimento da área das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) tem permitido o desenvolvimento de uma sociedade cada vez mais digital, o Estado tem dedicado uma parte dos seus recursos à introdução das TIC na Administração Pública (Coelho, 2020, p. 18), desenvolvendo a otimização dos serviços, no sentido de melhorar o relacionamento da Administração Pública com os cidadãos e empresas. O desenvolvimento das TIC permitiu ao Estado uma maior eficiência, transparência e agilidade nos serviços públicos, possibilitando a redução de custos e a participação mais ativa do cidadão. Para Vidigal (1999), as TIC permitiram rapidez no acesso aos produtos informacionais, bem como a criação de novos serviços e novas formas de colaboração entre organismos (p. 65).

As TIC são consideradas como um instrumento essencial para a modernização administrativa, no tratamento de informação, na gestão documental e na prestação de serviços aos cidadãos. A sua utilização como um instrumento permitiu integrar e disponibilizar serviços na Administração Pública e ainda antecipar as necessidades do sistema (Resolução Do Conselho de Ministros n.º 108, de 26 de julho, 2017). Com a evolução das novas tecnologias, a Administração Pública tem enfrentado um desafio a nível digital cada vez mais exigente, o conceito de TIC tornou-se mais abrangente, incluindo a inteligência artificial e a robótica, provocando alterações na organização da Administração Pública, bem como nos serviços que prestam aos cidadãos.

Podemos considerar que uma das principais alterações é no desenho de serviços públicos, que começam a ter como foco as necessidades dos cidadãos e empresas (Resolução Do Conselho de Ministros n.º 108, de 26 de julho, 2017), contrariando o desenho de serviços centrados na organização da Administração Pública e no Governo, como praticado anteriormente. Conforme Montargil (2008), os serviços públicos podem

ser desenvolvidos através de duas perspectivas: a interna e a externa, e dividida por três etapas, como podemos observar na Figura 1:



**Figura 1 - Desenvolvimento de Serviços Públicos**

Fonte: (Montargil, 2008, p. 12)

O primeiro método é interno e tem como base o Estado. A primeira etapa deste método é o desenvolvimento dos serviços centrados nos organismos públicos, sendo o Estado o ponto de partida, juntamente com um conjunto de expectativas e necessidades internas. Na etapa seguinte, o cidadão intervém com os serviços, através da utilização das novas tecnologias. Na última etapa, espera-se que os objetivos inicialmente definidos tenham sido alcançados por parte do organismo público. Este método tem como principal foco o desenho de serviços centrado no Estado.

O segundo método é externo e tem como base o cidadão. A primeira etapa do segundo método consiste no desenho dos serviços públicos centrados no retorno do cidadão, com base nas suas expectativas e necessidades, sendo o cidadão o ponto de partida. A etapa seguinte é focada nos processos e recursos utilizados por parte do Estado no processo. Na última etapa, o processo volta a focar-se no cidadão e nas suas necessidades. Este método apresenta como principal foco o desenho de serviços centrado no cidadão.

Atualmente, as concepções destes novos serviços públicos começam a ter como foco os cidadãos e as empresas, contrariando o desenho dos serviços públicos anteriores, que

eram centrados nos organismos públicos. A estratégia para a transformação digital da Administração Pública 2021-2026 apresenta, como visão uma Administração Pública mais digital, através do desenvolvimento de melhores serviços e com mais valor, através de uma Administração Pública focada nas expectativas dos cidadãos e empresas, “prestando serviços mais simples, integrados e inclusivos, funcionando de forma mais eficiente, inteligente e transparente através da exploração do potencial de transformação das tecnologias digitais e da utilização inteligente dos dados” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 131/2021, de 10 de Setembro, 2021, p. 18).

As TIC têm sido um dos grandes motores para a inovação, através da reformulação de áreas de trabalho, criando estruturas e novas formas de gestão, privilegiando as novas relações entre organismos e permitindo mudanças radicais no desempenho em geral (Mulgan & Albury, 2003, p. 3).

## 2.2. A inovação com base nas novas tecnologias

Em termos etimológicos, o vocábulo “inovar” deriva do latim *innovare*, e significa a introdução de algo novo ou diferente, nos mercados ou nos organismos. Para Schumpeter, a inovação é uma variável endógena da economia, que impulsiona a mudança e é o principal motor de desenvolvimento nos grandes mercados. O autor define a inovação como a introdução de uma nova combinação de recursos, que poderão incluir novos produtos ou serviços, novos processos, novos mercados, novas matérias-primas e novas formas de organização (2017 [1943] p. 28), que resultam em melhorias significativas a nível da eficiência, eficácia ou qualidade para as empresas e organismos (Mulgan & Albury, 2003, p. 3). A inovação é a criação de novas ideias para conceber melhores resultados (Cook et al., 2009, p. 1).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) caracteriza a inovação como a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de ‘marketing’, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (2005, p. 55). Conforme a OCDE, a inovação pode ser caracterizada em quatro tipos, como podemos observar na Figura 2:



**Figura 2 - Tipos de inovação**

Fonte: autora, adaptado a partir de Oslo Manual (2005)

A primeira tipologia apresentada é a inovação de produto, refere-se à criação de um novo produto ou a melhoria de um produto já existente, tendo em consideração as suas características e a sua usabilidade. O vocábulo "produto" no contexto aqui inserido é abrangente e podemos também defini-lo com um bem ou serviço. Estas melhorias poderão estar relacionadas com aspetos técnicos, como as especificações, os componentes e as matérias, ou poderão estar relacionadas com aspetos funcionais, como o *software* ou a facilidade de uso.

A inovação de processo é a segunda tipologia e refere-se à implementação de um novo ou melhorado método de produção ou distribuição, incluindo alterações nas técnicas utilizadas, bem como em equipamentos e *softwares*. Esta tipologia é importante para aumentar a eficiência e a eficácia da produção, como reduzir custos e melhorar a qualidade do produto/serviço oferecido.

A terceira tipologia é a inovação de *marketing*, que é caracterizada pela implementação de um novo método de *marketing* que contempla diferenças significativas no produto, como a sua conceção, o posicionamento ou a fixação de preços. A inovação de *marketing* é importante para as empresas ou organismos que pretendam diferenciar-se e aproximar-se do seu público-alvo.

A quarta e última tipologia refere-se à inovação organizacional, que se traduz na aplicação de um novo método organizacional nas práticas da empresa, nos processos ou estratégias que permitem melhorar a eficácia e eficiência da empresa ou organização. Estas mudanças poderão ser na estrutura interna da empresa ou no seu ambiente externo.

Como podemos observar, a inovação apresenta um papel importante na evolução das empresas e organismos, no sentido que impulsiona o avanço tecnológico, permitindo o desenvolvimento de novas tecnologias, processos e produtos. No setor público, a inovação tornou-se tão importante como no setor privado (Bloch & Bugge, 2013, p. 2), o progresso tecnológico está a exigir que o Estado incentive a inovação, através da adoção de políticas que apoiam a criação de novas ideias, como estudos que aprofundam o tema da inovação na Administração Pública, no sentido de conhecer as suas particularidades, tendo em conta os desafios e obstáculos que surgem ao tentar implementá-la, como os fatores que influenciam o seu desenvolvimento, adoção e difusão (Coelho, 2020, p. iii).

O Estado tem utilizado as TIC como ferramenta de inovação nos serviços públicos. Na Estratégia TIC 2020 - Estratégia Para a Transformação Digital na Administração Pública (2018) são referidos alguns recursos tecnológicos adotados na Administração Pública, tais como a utilização de *data analytics* para tratamento automatizados de dados, no sentido de prevenir e antecipar necessidades; o uso de realidade aumentada para desenhar e projetar novos serviços públicos; a utilização da tecnologia *blockchain* para proteger a integridade de informação e dados pessoais (p. 4).

A inovação na Administração Pública é essencial na melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestado aos cidadãos e empresas. As melhorias destes serviços refletem-se na implementação de soluções tecnológicas para aumentar a eficiência e a transparência dos processos administrativos, através da adoção de novas práticas de gestão, bem como a promoção de uma cultura de inovação e o envolvimento dos cidadãos na implementação de políticas públicas.

Conseguimos analisar até o momento, a importância das novas tecnologias e da inovação nos organismos públicos. Para conseguirmos fazer uma reflexão sobre a temática apresentada neste capítulo – “A comunicação como um processo inovador num organismo público” – iremos agora abordar a comunicação como um processo inovador.

### 2.3. A comunicação como um processo inovador

Podemos referir que o processo de inovação consiste na criação de ideias (pesquisa), na sua implementação (desenvolvimento) e em alcançar resultados (objetivos da organização) (Cajazeira & Cardoso, 2016, p. 1). Na área da comunicação, a inovação é preferencialmente associada às tecnologias e aos novos *media*. Contudo, devemos considerar que a inovação provoca impacto em outras diferentes áreas, como a

organização de empresas e os seus modelos de negócios, nos serviços públicos prestados aos cidadãos, na arte, no *design*, entre outras.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm um impacto significativo na sociedade e a inovação está presente em áreas como a produção de conteúdos, a interação social, os processos cognitivos, a linguagem e a estética. A inovação permite novas abordagens metodológicas e teóricas de comunicação, que surgem através das alterações que as TIC inserem na forma como as pessoas interagem e comunicam (Rossetti, 2013a, p. 64), bem como na forma de comunicar dos organismos, que desenvolvem novas estratégias de interação com os seus *stakeholders*, no sentido de dar a conhecer a identidade e a cultura organizacional.

A inovação no contexto comunicacional de um organismo, tem sido essencial para melhorar a eficiência, reduzir custos e estabelecer relações com o público externo e interno. Os organismos utilizam a comunicação organizacional para enfrentarem os desafios de um mercado cada vez mais competitivo. “É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização” (Ferreira & Kunsch, 2021, p. 6).

A inovação das TIC permitiu a criação e desenvolvimento de novos meios de comunicação, os organismos aproveitam estas novas formas de comunicar para conectar-se com o seu público (Pelsmacker et al., 2013, p. 3). Os canais e ferramentas de comunicação como as redes sociais, sítios *web*, aplicações móveis e *newsletters*, são apenas alguns dos meios de comunicação utilizados pelos organismos no mundo digital. Os conteúdos divulgados poderão ter diversificados formatos, como vídeos, música, imagens e poderão ser partilhados pelos seus públicos na rede – Internet.

As mudanças introduzidas pela *web 2.0* foram significativas e tiveram impacto na forma como as pessoas se comunicam no mundo digital, o surgimento de novas ferramentas tecnológicas permitiu o aparecimento de novos padrões comunicativos, alterando os relacionamentos organizacionais que tinham sido praticados anteriormente (Mesquita et al., 2020, p. 282). As novas tecnologias de comunicação permitiram uma grande evolução por parte dos organismos, através de um ambiente de complexidade e sofisticação, onde as novas formas de organização são dinâmicas, abertas, suscetíveis à inovação (Oliveira & Ruão, 2022, p. 3).

Para Rossetti (2013b), a inovação na área da comunicação organizacional é mais evidente nas *interfaces* tecnológicas e nos novos media, mas devemos considerar que também está presente no impacto social das novas Tecnologias de Informação e Comunicação, bem como no público-alvo, que agora podemos considerar como o recetor da mensagem, que também é produtor e interativo, nas linguagens, nos processos cognitivos, na estética e nas novas abordagens, metodológicas e teóricas da comunicação. A inovação não é apenas um processo técnico, mas também envolve questões culturais, políticas e sociais que afetam as formas de comunicar, entre as pessoas e os organismos e que está presente numa sociedade contemporânea mediatizada (p. 64).

A necessidade de inovar nas comunicações externas dos organismos, aparece desta necessidade de procurar novas estratégias de comunicação, consolidando a comunicação como uma potencializadora de relações coletivas. Estas novas formas de comunicar, auxiliam os organismos a prevalecer num mercado competitivo, oferecendo produtos mais apelativos e dinâmicos, recorrendo ao meio digital. A inovação nestas novas estratégias também permitiu aos organismos estudar os hábitos, escolhas e interesses do seu público-alvo, como fonte de *insights* estratégicos. A interação com o público-alvo permite aos organismos a monitorização do comportamento dos seus *stakeholders*, bem como uma aprendizagem contínua, criando um perfil e otimizando a comunicação entre o público e a organização (Silva et al., 2016, p. 92).

Os organismos adaptaram-se à linguagem dos seus públicos-alvo para atingir os seus objetivos de comunicação, a compreensão das necessidades e expectativas dos públicos permitiram aos organismos identificar melhores formas de comunicar, adotando estratégias inovadoras para direcionar o seu conteúdo comunicacional, no sentido de conseguirem destacar-se num mercado cada vez mais competitivo. Neste sentido, os organismos devem produzir mensagens com formatos e linguagens direcionadas para cada grupo com características diferentes, de forma a conseguir captar um maior interesse e interação por parte do público-alvo (Silva et al., 2016, p. 93).

Podemos considerar que a comunicação é um processo inovador, na medida em que está numa constante evolução e adaptação às necessidades da sociedade, permitindo a democratização da informação, conectando pessoas e organismos em uma escala global.

Atualmente tem havido uma maior consciencialização sobre a importância da comunicação na Administração Pública e muitos governos têm utilizado as novas ferramentas tecnológicas para melhorar a comunicação com os cidadãos. A inovação trazida pelas novas tecnologias está associada a uma Administração Pública centrada no desenvolvimento de serviços públicos, que tenham como principal foco as necessidades dos cidadãos e das empresas (Brinca, 2012, p. 5). As novas tecnologias poderão contribuir para a simplificação de processos administrativos, a otimização dos processos de gestão, a oferta dos serviços públicos em plataformas digitais, contribuindo para a eficiência e efetividade da Administração Pública.

De acordo com Santos (2018), o Estado deve desenvolver novas formas de comunicação, que devem ser partilhadas e em rede, onde as TIC permitem o aproximar do Estado com o cidadão, bem como reorganizar e simplificar processos internos e prestar serviços digitais. O uso das tecnologias e a partilha com regulação podem permitir uma gestão mais participativa, eficiente e eficaz. “Um Estado em que a rede atua para melhorar o desempenho funcional, para partilhar conhecimento e para favorecer a inovação” (p. 3).

A Internet permitiu uma maior ligação entre os cidadãos e a Administração Pública, através da oferta de canais de comunicação mais acessíveis e diretos, onde os utilizadores podem interagir, partilhar e exprimir as suas opiniões. Estes novos acontecimentos alteraram o comportamento das pessoas e a comunicação começou a ser em rede, através dos serviços interativos, a partilha de informação, entre outros (Carvalho & Daniel, 2016, p. 135). Estas mudanças têm implicações mais significativas na relação entre o Estado e o cidadão, tornando-a mais transparente, democrática e participativa.

## CAPÍTULO 3 – O DESIGN NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

### 3.1. O papel do *design* na comunicação organizacional

A expressão *design* surgiu no século XVIII em Inglaterra, apesar de em termos etimológicos, o vocábulo ter origem na palavra do latim *designare*. O seu verdadeiro significado tem como base a cultura inglesa, e esta refere-se ao processo de desenvolvimento e organização de produtos, desde a sua idealização, conceção e criação. O principal objetivo destes produtos é transmitir uma mensagem, como um canal de comunicação, mas utilizando os recursos visuais para o realizar” (Monteiro, 2021, p. 43). Para Frascara (2004) a palavra “*design*” “is to invent, to project, to program, to coordinate a long list of human and technical factors, to translate the invisible into the visible, and to communicate” (p. 2). Em 1588, surge pela primeira vez o significado do vocábulo *design* no *Oxford English Dictionary*, como um plano ou um esquema de algo a ser realizado (Schneider, 2010, p. 195).

A aposta no *design*, como uma forma de comunicar, emerge desta necessidade de acompanhar um mundo cada vez mais tecnológico e digital, através de novos meios de comunicação, como: *websites*, aplicações móveis, redes sociais, entre outras. Os organismos aperceberam-se destas mudanças e dos benefícios que poderiam obter, através do desenvolvimento de produtos cada vez mais apelativos visualmente. (Bento, 2018, p. 8). A importância do *design* na comunicação organizacional, é um reflexo desta necessidade de comunicar de forma diferenciada, através da produção de objetos visuais destinados a transmitir mensagens a diversificados públicos. (Burdek, 2006, p. 363).

Com os avanços das tecnologias e com uma sociedade cada vez mais digital, o *design* surge como uma solução para os organismos que pretendem obter melhores resultados no mercado, desempenhando um papel preeminente no relacionamento com os seus *stakeholders*. O *design* é um dos elementos-chave para conseguir estabelecer ligações entre os organismos e os seus públicos-alvo, a transmissão de mensagens cada vez mais apelativas e objetivas, conseguem alcançar o maior número de pessoas, adaptando a comunicação a cada um, conseguindo assim, atingir novos públicos. O *design* poderá ser considerado como uma extensão da marca da organização (Cao, 2015, p. 11). Esta importância de comunicar, através de imagens, transformou o *design* numa ferramenta de comunicação, onde a composição visual é importante no ato comunicacional, mas o principal foco está no impacto que a mensagem transmitida tem

no conhecimento, nas atitudes e comportamentos das pessoas (Frascara, 2004, p. 13). Com este novo propósito, o *design* ganha novas áreas de trabalho, como o *user experience design*, *webdesign*, *interface design*, *interaction design*, *design thinking*, entre outras.

### 3.2. Design de interação

Uma das vertentes do *design* que tem contribuído para exponenciar esta ligação entre os organismos e os seus *stakeholders*, tem sido o *design* de interação. Esta vertente tem como objetivo, o desenvolvimento de *interfaces* que detenham uma boa usabilidade, legibilidade, funcionalidade e estética do produto digital. Para Pierre, as *interfaces* podem ser consideradas como elementos de ligação, entre o utilizador, a tarefa a executar e o sistema (2014, p. 23). O *design* de interação é considerado como o ponto de equilíbrio, entre a funcionalidade do sistema e a *interface*, tornando-se imprescindível para a interação com as variadas plataformas digitais.

Moggridge apresenta uma definição mais ampla sobre o *design* de interação, onde afirma que é o “the design of everything that is both digital and interactive”. Incluindo nesta área, o *design* de todas as interações que são possíveis, através das tecnologias digitais, seja por computadores, produtos, ambientes, serviços ou pela Internet. O autor também alarga esta visão e envolve outras áreas profissionais, que possuem conhecimento e ferramentas que permitem criar ou inventar um determinado propósito neste contexto digital, como a *Human-Computer Interaction* (HCI), cientistas da computação, engenheiros de *software*, psicólogos cognitivos, sociólogos, antropólogos culturais e *designers* (1995, p. 660).

Para Cooper et al., a área do *design* de interação preocupa-se com o desenvolvimento e projeção de produtos digitais interativos. Como em outras vertentes do *design*, esta área também se preocupa com a forma, mas o seu principal foco é em *design* de comportamento. “Most design affects human behavior: Architecture is concerned with how people use physical space, and graphic design often attempts to motivate or facilitate a response” (Cooper et al., 2014, p. xix). O *design* de interação tem como base a teoria e técnica da área do *design*, mas centrado nas emoções e atitudes, com a satisfação das necessidades e expectativas dos utilizadores que interagem com o produto. Estes objetivos e necessidades, por parte do utilizador, devem ser compreendidos como narrativas, que pelo uso contínuo dos produtos digitais, podem sofrer progressões lógicas e emocionais. Em resposta a estas narrativas, o *designer* de

interação deve ter em consideração, que os produtos digitais devem expressar as suas próprias narrativas comportamentais, ou seja, criando interações que permitam dar uma resposta ao utilizador, não apenas a nível de lógica, mas também a um nível mais humano (Cooper et al., 2014, p. 23).

Também Cao (2015) afirma que o *design* de interação deverá ser direcionado para criar uma conexão entre o utilizador e o produto digital. Para o efeito, o autor apresenta 5 etapas que devem ser consideradas na construção destes produtos digitais, são as seguintes:

- **Interpretar a interação** – interpretar todos os passos que o utilizador vai efetuar para atingir a sua meta dentro da *interface*. O autor sugere que sejam realizadas simulações, entre utilizadores fictícios e o sistema;
- **Mapear a narrativa** – mapear todas as etapas percorridas pelo utilizador dentro da *interface*, incluindo as tarefas e emoções;
- **Simplificar as etapas** – simplificar o número de passos que um utilizador efetua para concluir a tarefa dentro de uma *interface*;
- **Limitar as escolhas do utilizador** – considerado como a etapa mais difícil, refere-se à minimização das ações do utilizador, através de cortes nos passos da *interface* e simplificando o processo;
- **Prestar atenção aos micro-momentos** – o autor define micro-momentos como o momento em que o utilizador hesita, avança e pára quando interage com a *interface*.

Para o *design* de interação, o desenho de *interfaces* com um grau elevado de interação, tem sido um dos grandes desafios dos profissionais desta área. A importância da *user experience* é evidente para o desenvolvimento de *interfaces* cada vez mais apelativas e que transmitam ao utilizador a sensação de envolvimento com o produto.

### 3.3. Design de interface

Como podemos analisar anteriormente, o *design* de interação tem contribuído para o desenvolvimento de produtos digitais que permitem uma maior conexão entre o utilizador e o produto. Outra das vertentes do *design* que desempenha também um papel importante no desenvolvimento de produtos digitais, é o *design* de *interface*. Esta área tem como principal objetivo, o desenvolvimento de projetos visuais que estejam

alinhados ao perfil dos organismos e ao perfil dos seus utilizadores. O *design de interface* contribui para uma boa usabilidade do sistema, através do desenvolvimento de uma estrutura que permita uma opinião favorável por parte do público-alvo, após a interação com o sistema.

No *design de interface*, a elaboração de elementos visuais permite comunicar com os utilizadores. Numa composição visual, estes elementos podem ter várias propriedades, podemos apresentar como exemplo, a sua forma e cor, e em conjunto, estas propriedades criam um significado dentro da *interface*. A maneira como estas propriedades são aplicadas para atribuírem significado a um elemento, através da semelhança ou da sua diferença, permitem ao utilizador compreender melhor a *interface*. Por exemplo, se dois elementos compartilham das mesmas propriedades, os utilizadores assumem que eles estão interligados ou são semelhantes, bem como, se dois elementos apresentam propriedades distintas, os utilizadores assumem que não estão relacionados (Cooper et al., 2014, p. 406).

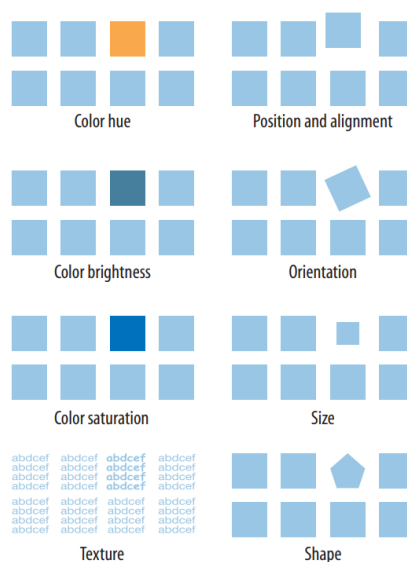
Para Cooper et al. (2007), os elementos podem apresentar sete propriedades diferentes, são as seguintes:

1. **Forma** – considerado como o reconhecimento básico de um objeto, visto que o cérebro humano tem a tendência de reconhecer as formas pelos seus contornos. Esta propriedade não é considerada como a melhor para alcançar a atenção do utilizador em plataformas digitais, porque a distinção entre formas, é considerada mais lenta, do que a distinção entre tamanhos ou cores;
2. **Dimensão** – a dimensão dos objetos permite organizar a informação, os utilizadores utilizam-na para automaticamente atribuir uma sequência aos elementos, conforme o tamanho de cada um deles. Esta propriedade é utilizada por *designers* para estabelecer hierarquias de informação;
3. **Valor (brilho)** – as tonalidades e os contrastes utilizados nas *interfaces*, são consideradas como propriedades relevantes em ambientes virtuais. A utilização de uma cor escura por cima de um fundo escuro, não permitirá ao utilizador uma boa perceção do elemento, acabando pela informação ficar ilegível;
4. **Matiz** – os elementos visuais com conjuntos de cores são os que conseguem captar mais facilmente a atenção do utilizador. Para a utilização desta propriedade, o *designer* deverá ter em consideração o

seu público-alvo, como pessoas com daltonismo ou acuidade visual que podem apresentar dificuldades na interpretação das cores;

5. **Orientação** – é considerada como uma propriedade útil para apresentar informações direcionais. A orientação pode ser difícil de compreender em algumas formas ou em tamanhos reduzidos, assumindo-se como um método secundário, deverá ser utilizada como uma propriedade adicional;
6. **Textura** – Os elementos numa *interface* com a propriedade da textura, não é tátil, mas apenas visual. Esta propriedade não é considerada útil para distinguir elementos ou chamar a atenção do utilizador, mas poderá ser útil em termos de acessibilidade. Podemos apresentar o exemplo de um botão com relevo, poderá indicar que é clicável;
7. **Posição** – Esta propriedade tem a mesma importância que a “dimensão”, também serve para hierarquizar a informação numa plataforma digital, bem como influenciar a disposição dos elementos na *interface*, de modo que sejam lidos de uma forma sequencial.

Também Tidwell (2011), apresenta as sete propriedades dos elementos de uma *interface*, como podemos observar na Figura 3:



**Figura 3 - 7 Propriedades dos elementos de uma *interface***

Fonte: (Tidwell, 2011, p. 286)

O cérebro humano tem a capacidade de gerir a informação obtida pela perceção visual, reconhecendo padrões visuais, como identificar com rapidez e eficiência o que está a ser observado. Esta capacidade de processamento visual humana, permite comunicar aos utilizadores, as funções e comportamento de um produto digital (S. Tavares, 2013, p. 98). As *interfaces* são desenvolvidas a pensar na *user experience*, com a intenção de simplificar a interação do utilizador com o sistema, através de ambientes intuitivos e apelativos.

Cooper et al. apresentam cinco princípios de *design de interface*, que devem ser considerados aquando a construção de produtos digitais, são os seguintes: utilização de propriedades visuais para agrupar elementos e criar uma hierarquia clara; estabelecer uma estrutura visual e fluxo em cada nível da organização; utilização de imagens coesas, consistentes e apropriadas ao contexto; integrar o estilo e a função de forma abrangente e propositada; evitar a desordem e o ruído visual (2007, p. 293).

O *design de interface* é uma das principais áreas para o desenvolvimento de produtos digitais, o desenvolvimento das novas tecnologias permitiu o desenho de sistemas com um grau elevado de interação e com uma boa usabilidade. A criação deste tipo de produtos, tem estado em constante evolução, acompanhando as novas tecnologias, os interesses dos organismos e conquistando a atenção do público-alvo. Para avaliar a interação destes produtos com os seus utilizadores, iremos analisar a usabilidade do sistema.

### 3.3.1 A usabilidade

O termo *Human-Computer Interaction* que foi popularizado em meados dos anos 80, tinha como objetivo o desenvolvimento de produtos que proporcionassem uma melhor *user experience* entre o utilizador e a máquina, garantido que as tarefas fossem concluídas com sucesso e com um grau de satisfação elevado. "Intelligent computer-support systems and good interfaces are crucial in order to improve productivity for the software engineer, and to increase the quality of the software product"(Fischer, 1989, p. 43). A usabilidade de um sistema partilha desta preocupação e vontade de melhorar a experiência entre o utilizador e determinado produto.

Para Krug, a usabilidade de um produto digital é garantir que ele funcione corretamente, permitindo que uma pessoa com habilidades médias ou até mesmo baixas, consiga utilizar o produto sem dificuldades e evitando o sentimento de frustração, estes produtos podem ser *websites*, um controlo-remoto ou até mesmo uma porta giratória

(2014, p. 27). A usabilidade é sobre as pessoas, como elas entendem e utilizam os produtos e não sobre a tecnologia (2014, p. 17).

Conforme Nielsen (2012), a usabilidade é um atributo de qualidade, no sentido que avalia a facilidade com que o utilizador interage com a *interface* do produto digital. Também se refere a métodos que permitam melhorar o desenho de *interfaces*, centrados na experiência do utilizador. Uma *interface* deve ser eficaz, permitindo ao utilizador realizar as tarefas com eficiência e rapidez. "O estudo da usabilidade procura a utilização fácil e o mapeamento claro das funcionalidades e dos conteúdos de um sistema interativo" (Ferreira, 2008, p. 3).

Nielsen (2012) apresenta cinco componentes que um produto digital com um nível elevado de usabilidade deve conter: capacidade de aprendizagem, eficiência, capacidade de memorizar, erros e satisfação. A capacidade de aprendizagem é sobre a facilidade de aprender e interagir com o sistema. A *interface* deve ser intuitiva e simples, na medida em que um utilizador de nível iniciado consiga aprender rapidamente como interagir e executar as tarefas dentro do sistema, permitindo a evolução do utilizador para um nível avançado. A eficiência dentro da *interface*, relaciona-se com a rapidez e execução das tarefas dentro sistema, evitando frustrações por parte dos utilizadores. A capacidade de memorizar refere-se à capacidade do utilizador em recordar como se realiza as tarefas na *interface*, após algum tempo sem utilizá-las. Os erros podem surgir na interação entre o utilizador e o produto, as *interfaces* devem permitir que os utilizadores recuperem rapidamente dos erros, sugerindo possíveis saídas e soluções. A satisfação está relacionada com o grau de satisfação do utilizador perante o sistema interativo, através de uma atitude positiva na realização de tarefas, bem como a ausência de frustração na execução das mesmas.

Os cinco componentes apresentados por Nielsen (2012) são fundamentais na construção de sistemas interativos com *interfaces* usáveis, onde a usabilidade é um ponto-chave para relacionamentos entre utilizadores e produtos. O desenvolvimento de *interfaces* eficientes e eficazes, permitem proporcionar aos seus utilizadores um grau elevado de satisfação para com o sistema.

### 3.3.2 A acessibilidade

No capítulo anterior, observamos a importância da usabilidade no desenvolvimento de produtos digitais, neste capítulo iremos analisar a acessibilidade. A acessibilidade num sistema interativo, permiti que pessoas com deficiência possam beneficiar de todas as considerações de usabilidade anteriormente mencionadas neste relatório. A

acessibilidade é considerada como uma subcategoria da usabilidade, na medida em que a usabilidade preocupa-se com todos os possíveis utilizadores do sistema interativo, enquanto que a acessibilidade preocupa-se com todos os utilizadores e com as suas diferentes capacidades, habilidades, preferências e expectativas, e como todas elas podem sofrer alterações ao longo do tempo. Conforme Krug (2014):

People sometimes ask me, "What about accessibility? Isn't that part of usability?" And they're right, of course. Unless you're going to make a blanket decision that people with disabilities aren't part of your audience, you really can't say your site is usable unless it's accessible (p. 203).

Para Lidwell et al. (2010), os princípios da acessibilidade têm evoluído ao longo do tempo, se antigamente o desenho de produtos acessíveis era centrado apenas em pessoas com deficiência, atualmente, tornou-se mais claro e evidente, que a projeção deste tipo de produtos poderá beneficiar a todas e quaisquer pessoas. O autor destaca quatro características de *design* acessível: a perceptibilidade, a operacionalidade, a simplicidade e o perdão.

A perceptibilidade é alcançada quando todos os utilizadores conseguem perceber o *design*, independentemente das habilidades sensoriais. Para Lidwell et al. (2010), as diretrizes básicas para uma melhor percepção do desenho da *interface* são: apresentar informações, através da utilização de métodos de codificação redundantes, como por exemplo: textual, icónico ou tátil; compatibilidade com tecnologias de assistência sensorial, como por exemplo: tags ALT para imagens na Internet; posicionar os controlos e informações da *interface*, de modo a, que todos os utilizadores consigam compreendê-los.

Também a operacionalidade é obtida quando todos os utilizadores conseguem utilizar o *design*, independentemente das suas habilidades físicas. Neste caso, as orientações para melhorar a operacionalidade do sistema, é minimizar ações quando elas se tornam repetitivas, bem como diminuir o esforço físico adicional a estas ações; facilitar a utilização de controlos; compatibilidade com tecnologias de assistência física, como por exemplo: o acesso a cadeira de rodas.

Outra característica do *design* acessível é a simplicidade, alcançada quando todos os utilizadores conseguem entender e usar o *design*, independentemente da experiência, alfabetização ou nível de concentração. Para Lidwell et al. (2010), as diretrizes básicas para melhorar a simplicidade em sistemas digitais, são as seguintes: remoção dos

elementos complexos e desnecessários; codificar e identificar os controlos e as tarefas do sistema, de forma clara e consistente; divulgar progressivamente as informações e controlos relevantes; fornecer sugestões e feedback de todas as ações: garantir que os níveis de leitura são elevados.

O perdão é a última característica apresentada por Lidwell et al. (2010), e é obtido quando o *design* minimiza a ocorrência e sequência de erros em produtos digitais. Os autores sugerem as seguintes diretrizes básicas: utilização de controlos que só podem ser usados de forma correta; utilizar confirmações e avisos para reduzir a ocorrência de erros; as ações devem ser irreversíveis; redes de segurança para minimizar a sequência de erros.

As cinco características descritas pelos autores Lidwell et al. (2010) permitem o desenvolvimento de produtos acessíveis e inclusos para todas as pessoas. Atualmente, o desenho destes produtos continua a ser um dos grandes desafios para profissionais de diferentes áreas, sejam eles *designers*, desenvolvedores de *front-end* e *back-end*, criadores de conteúdos, analistas, *testers*, e *product owner*. A acessibilidade passou a ser fundamental ou até mesmo indispensável em produtos digitais, deve ser pensada e incluída na construção destes produtos desde o início do projeto. Conforme Krug (2014), "the tools for building sites (...) have to make it easier to code correctly for accessibility, and our design processes need to be updated to include thinking about accessibility from the beginning"(2014, p. 208).

### 3.3.3 Avaliação da usabilidade e acessibilidade - Heurísticas

No sentido de analisar uma plataforma digital em termos de usabilidade e acessibilidade, devemos ter em consideração os princípios que permitem a sua avaliação. Estes princípios, conhecidos também como heurísticas quando fazem parte de uma avaliação, permitem a análise de um protótipo ou de uma plataforma já existente. As heurísticas são um conjunto de regras que avaliam o sistema de uma *interface* quanto à sua usabilidade e acessibilidade (Nielsen, 1994b, p. 1).

Vários investigadores de *Human-Computer Interaction* e usabilidade contribuíram para o desenvolvimento de heurísticas que permitissem analisar os sistemas de *interfaces*. Segundo Nielsen (1994a), existem 10 princípios que deverão ser considerados para avaliar uma *interface* quanto à sua usabilidade, como podemos analisar:

1. **Tornar estado do sistema visível** – o sistema deve manter o utilizador informado sobre o que está a acontecer na *interface*, dando respostas momentâneas ao utilizador das suas ações;

2. **Semelhanças entre o sistema e a realidade (mundo real)** – o sistema deverá conter uma linguagem coerente e semelhante à usada pelo utilizador no seu dia-a-dia, como o uso de palavras, frases e conceitos familiares;
3. **Controlo e liberdade do utilizador** – caso o utilizador execute um erro nas suas ações, o sistema deverá ter uma saída de emergência para o utilizador sair da situação indesejada;
4. **Consistência e padrões** - os sistemas deverão seguir os padrões já utilizados. Para os utilizadores, as palavras, situações ou ações diferentes devem apresentar o mesmo significado que em outras plataformas;
5. **Evitar erros** – as plataformas digitais devem ser desenhadas e pensadas para evitar erros na interação entre o utilizador e o produto. Podemos sinalizar os erros com uma mensagem ao utilizador, mas evitar o aparecimento do erro, facilitará a interação com o produto digital;
6. **Reconhecer em vez de lembrar** – não deverá ser exigido ao utilizador, um grande esforço em memorizar, a possibilidade de ações e opções devem estar visíveis. Instruções ou dicas de como utilizar o sistema devem estar acessíveis;
7. **Flexibilidade e eficiência** – a existência de aceleradores irá facilitar a interação por parte de utilizadores experientes. Estes aceleradores não devem estar visíveis para utilizadores inexperientes;
8. **Design estético e minimalista** – o sistema não deve conter informação irrelevante, porque vai confundir-se com a informação relevante, acabando por tirar visibilidade ao que realmente interessa;
9. **Ajudar o utilizador a reconhecer, diagnosticar e recuperar de erros** – as mensagens de erros devem ser claras e precisas, com uma linguagem simples. Apresentar o erro, mas também uma solução;
10. **Dar ajuda e documentação** – o sistema deverá ter disponível num sítio visível e de fácil acesso, documentação que explique como navegar no sistema, com tarefas focadas na experiência do utilizador.

Uma avaliação com base nas heurísticas apresentadas, permitirá identificar problemas em produtos digitais, como erros, falhas ou melhorias que devem ser realizadas. Estes critérios irão possibilitar uma maior estabilidade na navegação e uma boa usabilidade do sistema.

#### 3.4. Design Thinking

Os organismos contemplam, no *design*, um canal que permite transmitir a sua identidade e valores, bem como estabelecer relações de confiança e credibilidade com

os seus públicos-alvo. Como podemos analisar, anteriormente, no *design* de interação pretende-se desenvolver uma ligação com o utilizador, através da usabilidade, legibilidade, funcionalidade e estética do produto digital, encontrando um ponto de equilíbrio entre a função do sistema e a sua *interface*. Para a conceção deste tipo de produtos, a área do *design* de *interface* também desempenha um papel importante no desenvolvimento de projetos visuais que estejam alinhados aos perfis dos organismos e dos seus utilizadores, através da criação de estruturas que permitam uma opinião favorável dos seus utilizadores, após a primeira interação com o produto.

Outra das áreas do *design* que tem como foco esta ligação com o utilizador, é o *design thinking*. Neste método de desenhar produtos, os *designers* são levados a pensar de forma diferenciada, onde o desenvolvimento dos produtos é centrado nos interesses e expectativas dos utilizadores. Kimbell (2011) define o *design thinking* como um reflexo do dualismo entre as palavras “pensar” e “fazer” (p. 286), considerada como uma abordagem prática do *design*, esta vertente é centrada no utilizador e na solução de problemas que podem levar à inovação (Gibbons, 2016, p. 1). O *design thinking* tem sido praticado ao longo da história do *design*, como podemos analisar em projetos de construção de pontes ou monumentos, onde o *designer* centrava o utilizador no seu processo criativo para construir soluções eficazes e significativas (Gibbons, 2016, p. 1).

Nas últimas décadas, a vertente do *design thinking* tem surgido em diversos contextos e ganho destaque entre organismos com interesse em inovar, os *designers* desempenham um papel fundamental, desenvolvendo soluções para os problemas de forma relevante e contribuindo para a inovação dos organismos. Os *designers* que desenvolvem projetos na área do *design thinking* utilizam uma abordagem centrada no ser humano para a resolução de problemas, contrariando a abordagem nas novas tecnologias e nos organismos, como utilizada anteriormente pelos profissionais desta área (Kimbell, 2011, p.285). Um processo de *design thinking* começa pela procura dos interesses e necessidades dos utilizadores. Esta etapa deverá ser desenvolvida através da empatia e observação por parte do *designer*, que fará questões pertinentes sobre o problema em questão, conduzindo-o a uma investigação para a solução do problema, de uma forma mais criativa e aberta (Vale, 2020, p. 19).

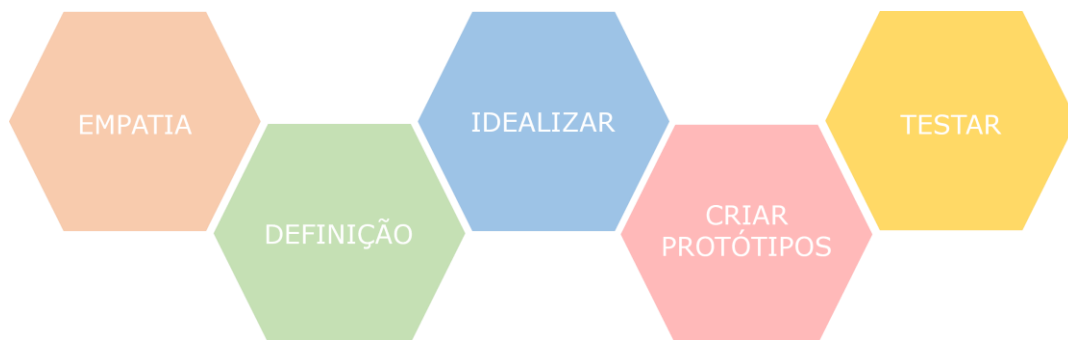
Esta nova forma de pensar e desenvolver este tipo de projetos levaram os *designers* a desafiar os padrões de pensamento e comportamento, criando soluções com novos significados e que apelam a aspetos cognitivos, emocionais e sensoriais que estão envolvidos na experiência humana (Vianna et al., 2012, p. 15). A importância do *designer* no desenvolvimento destes projetos é devido à sua aptidão para identificar

problemas e solucioná-los de forma mais efetiva, através de perspectivas e ângulos diferentes que permitem explorar novos caminhos e alternativas: “Não se pode solucionar problemas com o mesmo tipo de pensamento que os criou: abduzir e desafiar as normas empresariais é a base do design thinking” (Vianna et al., 2012, p. 15).

Para Gibbons (2016), o *design thinking* é uma nova forma de pensar sobre o desenho de produtos, para a autora esta vertente poderá acrescentar vantagens à área do *design*, visto que é um processo centrado no utilizador, desenhado através de dados recolhidos para o efeito e que tem como objetivo corresponder às verdadeiras necessidades do utilizador e não às necessidades que são pressupostas, e ainda os produtos são sujeitos a testes realizados aos utilizadores. Outra das vantagens mencionada pela autora é a experiência coletiva ou o trabalho em equipa desenvolvido para a conceção do produto, onde a equipa deverá aceitar e contribuir para diversas fases do processo. Por último, a autora considera que o *design thinking* incentiva a inovação, no sentido que explora diversos caminhos para chegar ao produto final (p. 1).

Como podemos analisar, o *design thinking* é desenvolvido através de um processo criativo que poderá ser constituído por *insights* pensados em soluções com foco nas necessidades do utilizador, em testar ideias e implementá-las no mercado (Kimbell, 2011, p. 285). Este processo é constituído por etapas que auxiliam na conceção do produto, vários autores contribuíram com descrições e infografias ilustrativas na tentativa de descrever as etapas de um projeto de *design thinking*, mas devido aos inúmeros caminhos que este tipo de projeto poderá percorrer, não podemos definir o melhor método de exploração no desenho destes produtos.

Para o desenvolvimento do projeto em estudo neste relatório, iremos abordar o modelo da D.School (2010) – Hasso Plattner Institute of Design que apresenta cinco etapas na conceção de projetos de *design thinking*, como podemos analisar na Figura 4. Depois de uma análise aos restantes modelos apresentados por outros autores, podemos fazer a reflexão de que as suas estruturas são idênticas, apesar de algumas terem outras designações para as diferentes etapas, todos os modelos analisados percorrem um caminho semelhante ao modelo da D.School (2010).



**Figura 4 - 5 etapas do Modelo da D. School para o *Design Thinking***

Fonte: autora, adotado do modelo da D.School (2010)

A primeira etapa apresentada no modelo é a “Empatia”, considerada como a peça central de um processo de *design thinking*. Nesta fase, o *designer* tem o primeiro contacto com o projeto, será realizada a primeira análise para identificar problemas através de diferentes perspetivas, bem como definir metas e datas para a conceção do produto. No sentido de identificar os problemas e obter soluções para o projeto, a equipa de *design* poderá recorrer a ferramentas, como *brainstormings* para desconstruir o problema e conseguir identificar caminhos mais assertivos.

Nesta fase inicial pretende-se compreender e identificar as necessidades do utilizador, bem como a sua experiência com o problema que está a ser abordado, estes passos são importantes para obter uma visão clara e abrangente do contexto em que o *design* será aplicado. A empatia é um dos elementos-chave na conceção de projetos centrados no ser humano, os *designers* têm como objetivo nesta fase, desenvolver uma empatia com os utilizadores, através da compreensão das suas perspetivas enquanto utilizadores do produto, no sentido de obter o maior número de insights sobre as suas necessidades. Estes insights poderão ser recolhidos através de ferramentas como a pesquisa, entrevistas, observações diretas, criação de personas, entre outras. “Observe how users interact with their environment. Capture quotes, behaviors and other notes that reflect their experience. Watching users gives you clues as to what they think and feel—what they need” (D. School, 2011, p. 3).

Na segunda etapa designada por “Definição” é realizada a análise e síntese dos *insights* recolhidos na primeira etapa, no sentido de conseguir definir padrões, obter uma melhor compreensão sobre a temática e delimitar o problema. Os dados recolhidos são organizados e é elaborado uma síntese que permite planejar as ações do projeto nas próximas etapas, este planeamento irá garantir que o projeto tenha um resultado eficiente e que o produto final corresponda ao pensamento do *design thinking*. Nesta

fase são utilizadas ferramentas como cartões insights, mapas conceptuais, mapa de empatia, entre outras. “The define mode is when you unpack your empathy findings into needs and insights and scope a meaningful challenge” (D. School, 2011, p. 5).

A etapa de ideação é considerada como a fase do *brainstorming* e tem como objetivo desenvolver, gerar e testar ideias através dos *insights* dados por elementos da equipa de *design*. As duas primeiras etapas pretendiam identificar e compreender o problema, elaborar uma análise e síntese dos dados recolhidos, pretende-se gerar ideias para desenvolver uma solução eficiente centrada no utilizador. Posteriormente deverá ser realizado esboços, *storyboards*, *moodboards*, entre outras ferramentas que permitam aplicar as soluções apresentadas nas sessões de grupo da equipa. “The goal of ideation is to explore a wide solution space—both a large quantity and broad diversity of ideas. From this vast repository of ideas, you can build prototypes to test with users” (D. School, 2011, p. 7).

A quarta etapa é o “Protótipo”, considerada como uma ferramenta que serve para transformar ideias em algo concreto e tangível, permite testar e avaliar a viabilidade do projeto, bem como garantir uma solução mais assertiva para o problema. Para Vianna et al. (2012), a etapa da prototipagem é a passagem do abstrato para o físico e pode ser validada em dois aspetos: do ponto de vista da equipa - a possibilidade de dar forma às ideias e com mais detalhes, aumentando a possibilidade de sucesso do projeto a longo prazo; do ponto de vista do utilizador - o contato com o modelo em diversos níveis contextuais, permitirá ao utilizador realizar uma avaliação mais precisa e poderá fornecer informações para o aperfeiçoamento do produto (p. 122).

A construção do protótipo poderá passar por 3 níveis de fidelidade: baixa, média e alta. O primeiro nível poderá ser uma representação conceitual do projeto, onde apenas estão presentes a fase inicial da construção das ideias, até à fase final que passa pela construção de algo físico e que esteja mais próximo e fiel do objetivo do projeto (Vianna et al., 2012, p. 122).

A última e quinta fase do projeto é “Testar”. Nesta fase, os utilizadores testam o protótipo e apresentam os seus *feedbacks*, no sentido de melhorar o produto final. Estes tipos de testes servem para compreender as suas expectativas e melhorar a ligação de empatia com o utilizador, através da observação e envolvimento, o que poderá levar ao surgimento de *insights* inesperados. “Sometimes testing reveals that not only did you

not get the solution right, but also that you failed to frame the problem correctly” (D.School, 2010, p. 6).

O desenvolvimento de produtos digitais tendo como base o método de design thinking apresentado, tem surgido como uma solução para organismos que pretendem estabelecer uma ligação com o seu público. No sentido de conseguirem compreender as os utilizadores e desenharem produtos centrados nas suas necessidades e nos seus interesses, os organismos buscam por soluções inovadoras que permitem diferenciar-se no mercado e captar a atenção dos seus públicos-alvo.

## CAPÍTULO 4 - OBJETO DE ESTUDO – ORGANISMO PÚBLICO

### 4.1. A Administração Pública

A definição do termo “administração pública” é complexa e abrangente e, para entendermos melhor a sua delimitação, podemos começar por analisar o vocábulo “administração”. Etimologicamente, a palavra deriva do latim *administratio* e é composta por dois elementos: *ad* – indica direção ou proximidade; e *minister* – significa serviço, subordinação e gestão. Em 1989, Fayol define o ato de administrar como “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (p. 25). Para Chiavenato (2000), o termo “administração” é a ligação entre duas entidades (pessoas ou organismos), em que uma delas desenvolve uma função conforme o comando de outra (p. 4).

Na área da administração, mais centrada nos serviços públicos, tem sido difícil chegar a um conceito unânime sobre o significado do termo de “administração pública”. Segundo Bilhim (2014), a Administração Pública pode ser definida como uma organização que desenvolve atividades administrativas, no sentido de satisfazer as necessidades coletivas da sociedade, bem como a segurança, bem-estar e cultura. Estas atividades diferem de outras desenvolvidas pelo setor privado, no sentido em que dependem diretamente do poder político (p.123). Para Tavares (2019), a Administração Pública também se traduz no poder de gestão do Estado, através da regulamentação, tributação e fiscalização realizado pelas suas organizações e instituições, que permite a prossecução do serviço público (p. 11).

No diploma que aprova a Constituição da República Portuguesa (Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de Agosto, Sétima Revisão Constitucional), a Administração Pública é definida como os órgãos ou agentes (artigo 266.º, n.º 2), organizados em atividades de

administração direta, indireta e autónoma do Estado (artigo 266.º-D) e de que o Governo é o órgão superior (artigo 182.º). A Lei n.º 4/2004 de 15 de Janeiro (2004) estabelece os princípios da organização, estrutura e funcionamento da Administração Pública, mencionando que devem ser orientados pelos princípios da unidade e eficácia na ação, pela proximidade entre os cidadãos e os serviços públicos, na melhoria de quantidade e qualidade dos serviços prestados, na desburocratização, na eficiência de alocação de recursos públicos (artigo 3.º), bem como pelos princípios constitucionais que estão refletidos no Código do Procedimento Administrativo (Decreto-Lei n.º 4/2015 de 7 de janeiro, 2015).

A Administração Pública Portuguesa é constituída por três níveis de administração: direta, indireta e autónoma (Fernandes, 2021, p. 11). A Administração Direta do Estado regula-se pelo Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro, e “integra todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado que, de modo direto e imediato e sob dependência hierárquica do Governo, desenvolvem uma atividade tendente à satisfação das necessidades coletivas” (Fernandes, 2021, p. 11). O Governo é composto por gabinetes ministeriais, que incluem os serviços da Administração Direta do Estado e que são dirigidos pelo ministro da tutela.

A Administração Indireta do Estado é constituída por pessoas coletivas públicas, onde o Estado apenas exerce poderes de superintendência e de tutela. Estes organismos públicos são dotados de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira. A atividade administrativa destes organismos, que podem incluir institutos, entidades, associações e fundações de carácter público, tem como objetivo o cumprimento dos propósitos do Estado (Fernandes, 2021, p. 5).

Por último, a Administração Autónoma ou Local “é composta por um grupo de entidades cujo objetivo principal é a prossecução dos interesses das suas populações ou membros, detendo autonomia e independência totais para definir a sua orientação e atividade”(Fernandes, 2021, p. 13).

Podemos concluir que a Administração Pública é um grande organismo, complexo, que tem como um dos objetivos o interesse público, do qual fazem parte os órgãos centrais e locais do Estado. A Administração pública não é apenas o Estado, são as regiões autónomas, os municípios e as freguesias. Também é composta por diversas instituições, como universidades, entidades, associações e outras entidades de utilidade de pública (António, 2023, p. 52). Em conjunto, todas estas instituições trabalham e

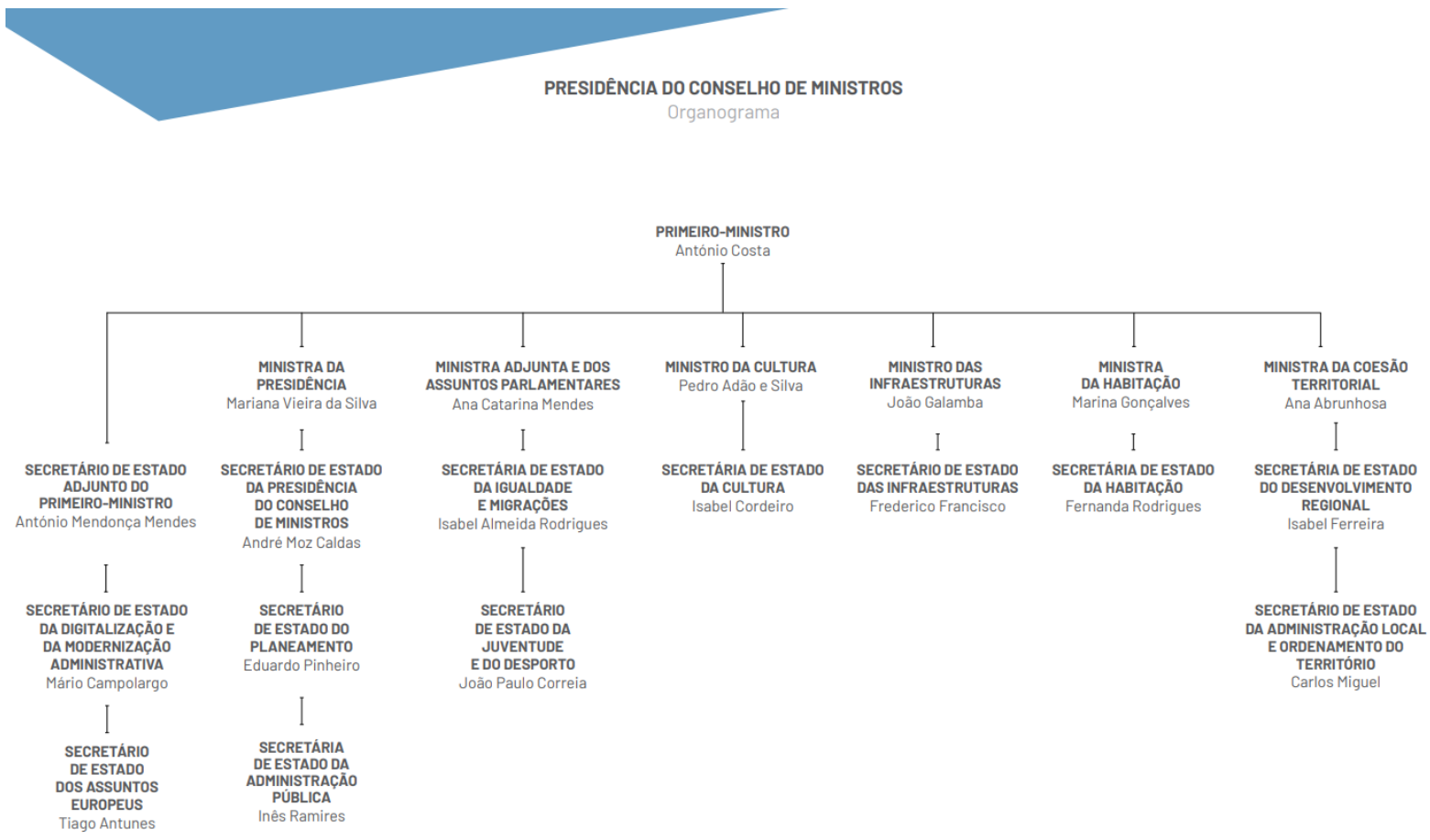
organizam-se para satisfazer as necessidades coletivas da sociedade e promover a harmonia e bem-estar geral.

#### 4.2. A Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros

Nesta Capítulo pretende-se dar a conhecer o organismo público que estará em evidência neste trabalho - a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, abreviadamente designada por SGPCM. No âmbito da Presidência do Conselho de Ministros (PCM), e conforme o Decreto-Lei n.º 20/2021 de 15 de março, a SGPCM é considerada como um serviço de Administração Direta do Estado dotado de autonomia administrativa e que depende diretamente do Primeiro-Ministro ou de outro membro do governo, em quem este delegue as competências (artigo 1.º). Atualmente, as competências e direção da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros está a cargo da Ministra da Presidência (Decreto-Lei n.º 32/2022 de 9 de maio, 2022, artigo 13.º).

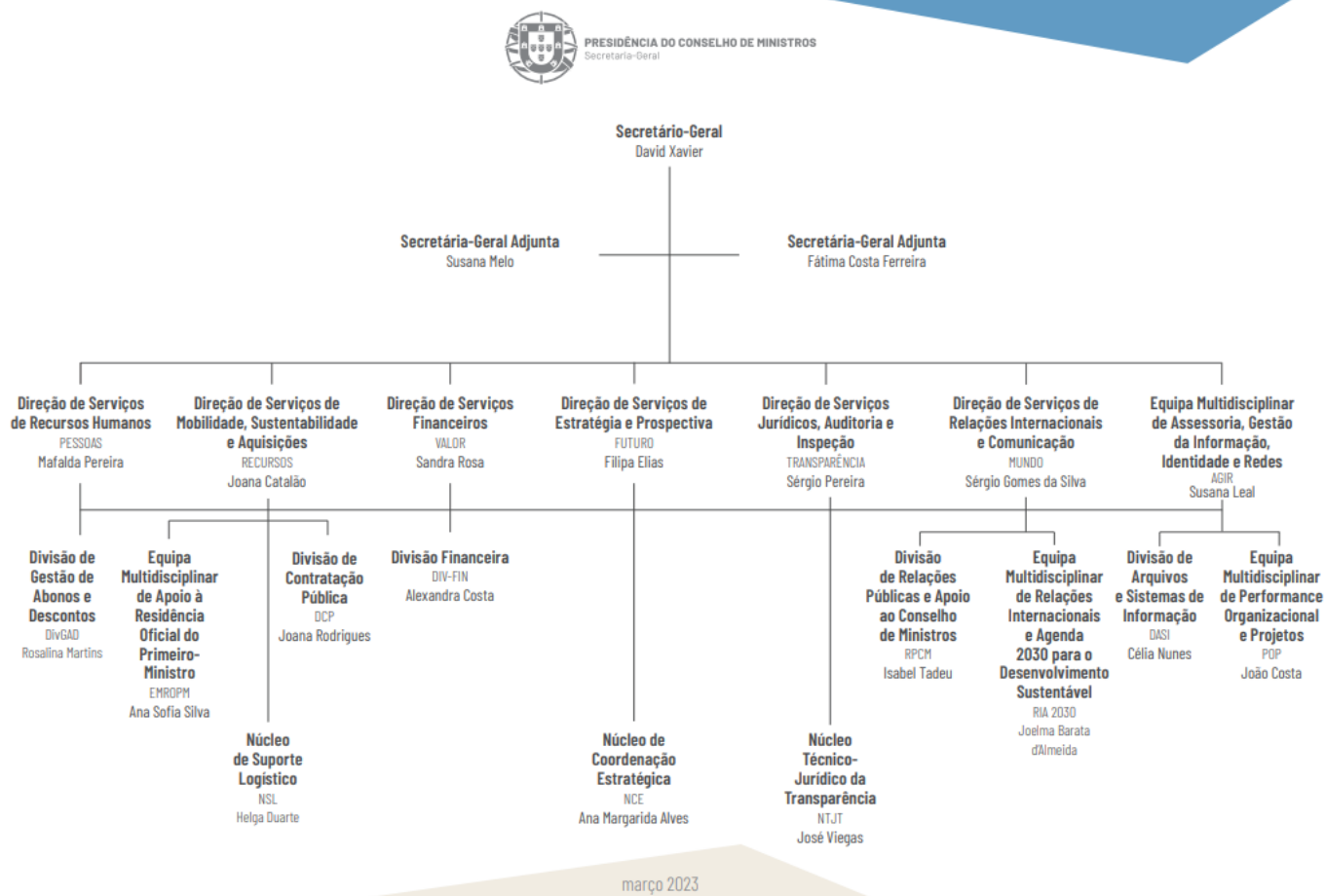
Segundo o Decreto-Lei n.º 32/2022 de 9 de maio, que define a organização e funcionamento do XXIII Governo Constitucional, a área de atuação da SGPCM traduz-se em prestar apoio às áreas governativas que se encontram integradas na Presidência do Conselho de Ministros (artigo 12.º), bem como aos serviços e organismos que dependem deles (artigo 12.º; artigo 13.º; artigo 19.º; artigo 21.º; artigo 27.º; artigo 27.º -A; artigo 28.º;). No Organograma da Presidência do Conselho de Ministros que consta na Figura 5, podemos verificar que a SGPCM presta apoio a 20 gabinetes ministeriais e a 50 entidades que estão atribuídas às áreas governativas pertencentes à Presidência do Conselho de Ministros.

A Direção da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros é composta por um secretário-geral e dois secretários-gerais adjuntos (Decreto-Lei n.º 20/2021, de 15 de março, artigo 4.º). A sua estrutura organizacional está definida na Portaria n.º 79/2012 e traduz-se em unidades orgânicas que se dividem da seguinte forma: sete direções de serviço; cinco divisões; três equipas multidisciplinares e 3 núcleos. Como podemos analisar, através do Organograma da SGPCM que consta na Figura 6:



**Figura 5 - Organograma da Presidência do Conselho de Ministros**

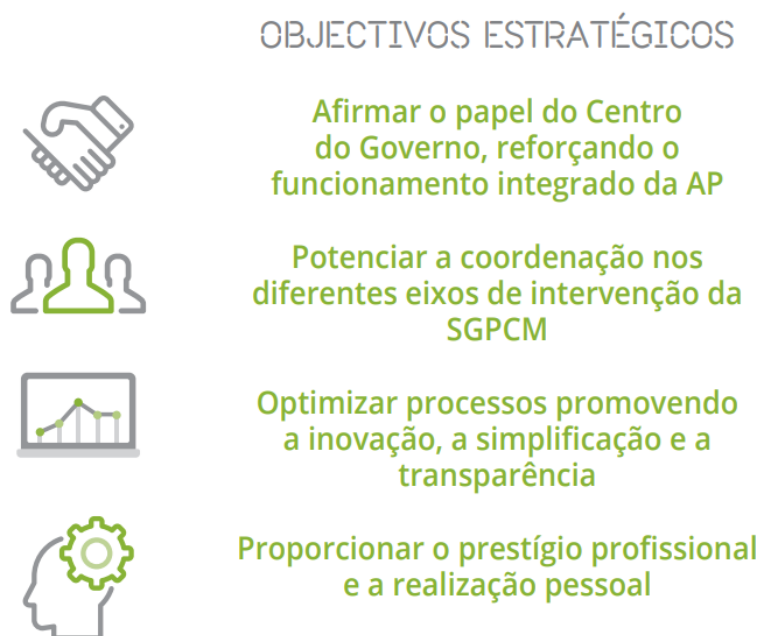
Fonte: (Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, 2023a)



**Figura 6 - Organograma da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros**

Fonte: (Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, 2023b)

No Plano Estratégico da SGPCM para 2017-2022, encontramos definidas as direções estratégicas da SGPCM, como um organismo público. No sentido de acompanhar uma Administração Pública que procura novas práticas de gestão, bem como a implantação de políticas públicas e a promoção da cultura de inovação dentro dos seus organismos. A SGPCM pretende ser a Secretaria-Geral que pode definir rumos, onde se testam novas ideias e soluções e apresentam novas formas de gestão inovadoras (Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, 2017, p. 3). A SGPCM apresenta quatro objetivos estratégicos, como podemos verificar através da Figura 7:



**Figura 7 - Objetivos Estratégicos da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros**

Fonte: (Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros 2017, p. 3)

Na sua estratégia organizacional, a SGPCM menciona os seus três princípios (missão, visão e valores) que a auxiliam a posicionar-se como um organismo de referência na Administração Pública. A SGPCM tem como razão de ser, a missão de assegurar e coordenar o apoio à atividade do Conselho de Ministros, do Primeiro-Ministro, da Presidência do Conselho de Ministros e às áreas governativas, promovendo a prestação centralizada de serviços (Decreto-Lei n.º 20/2021, de 15 de março, 2021, artigo 2.º). A sua visão é Ser a Secretaria-Geral do Centro do Governo, através da criação de valor pela prestação de um serviço especializado e centrado no Governo (Secretaria-Geral da

Presidência do Conselho de Ministros, 2017, p. 6). Os seus valores são todos aqueles que estão mencionados na Carta Deontológica do Serviço Público (Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/93, de 17 de março, 1993, p. 1272) e a SGPCM ainda evidencia três valores que guiam e contribuem para a sua cultura organizacional. Conforme o Plano Estratégico da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (2017), os valores são: Reconhecimento, Rigor e Responsabilidade. O primeiro valor é o Reconhecimento, baseado na criação de uma identidade e cultura assentes no reconhecimento individual. O Rigor, é o segundo valor e caracteriza-se pela sua atuação com exigência e ponderação, transmitindo segurança nas iniciativas e respostas dadas. Por último, temos a Responsabilidade que é o desenvolvimento do sentido de missão e compromisso para com o serviço público.

A missão, a visão e os valores de um organismo são fundamentais para a construção de uma identidade e da sua estratégia organizacional. Em conjunto, estes três elementos fortalecem a cultura organizacional e permitem definir o propósito e a direção do organismo.

Para acompanhar os desafios de uma Administração Pública Moderna, os organismos reinventam-se para encontrar novas formas de gestão inovadoras, onde são um laboratório de experiência entre políticas e metodologias, que são testadas, replicadas e partilhadas com outros organismos públicos, no sentido de uma disseminação positiva.

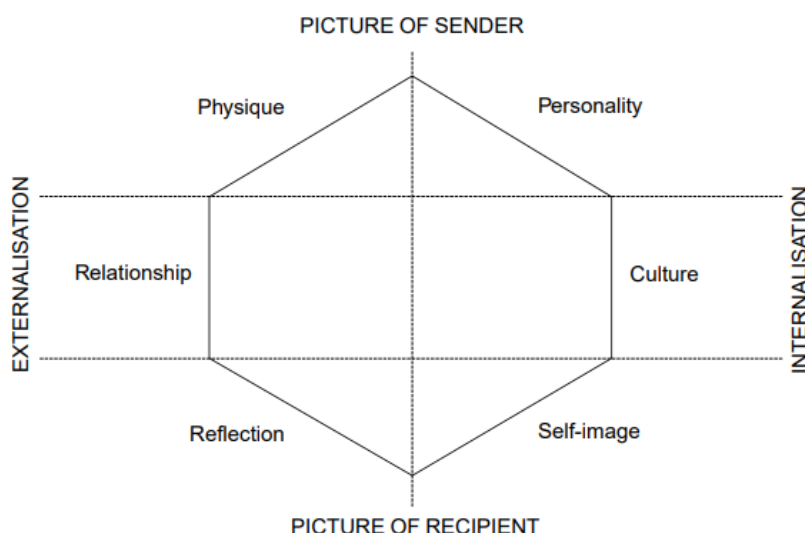
#### 4.3. A comunicação organizacional na Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros

A transparência no processo comunicacional de um organismo público, permite uma maior proximidade com o cidadão, acrescentando valor e benefícios à sua imagem, bem como na sua reputação. "A reputação de uma organização é algo determinada pela eficácia da sua comunicação" (Rodrigues, 2022, p. 17).

A Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM), enquanto organismo público, reconhece a importância da comunicação organizacional nos institutos públicos. A Equipa de Comunicação, da Direção de Serviços de Relações Internacionais e Comunicação (DSRIC), da SGPCM, desempenha funções de gestão da comunicação externa e interna da organização. No Plano de Comunicação para o ano de 2023, onde encontramos definido o conceito da marca - reforçar a *unique selling proposition*: "Ser a Secretaria-Geral do Centro do Governo" - através do desenvolvimento da *brand equity*, conceito introduzido inicialmente por Aaker (1991)

que se traduz no valor da marca percebido pelos seus públicos (p. 27), através do reconhecimento e familiaridade que o cliente sente com a marca, bem como de associações positivas (Keller, 1993, p. 1). No caso da SGPCM, a *brand equity* será trabalhada a partir de dois eixos: o reconhecimento (*brand awareness*) e a lealdade (*brand loyalty*). O *Brand Awareness* está relacionado com a notoriedade e reconhecimento da marca, através da capacidade do público-alvo de identificar e lembrar-se de uma marca quando expostos a estímulos (Keller, 1993, p. 3), como logótipos, *slogans* ou outros elementos que podem ajudar a marca a diferenciar de outras presentes no mercado. O *brand loyalty* é o nível de compromisso e lealdade que o cliente tem com a marca, este compromisso poderá ser desenvolvido através de experiências positivas, bem como de uma ligação de confiança e consistência entre a marca e os seus públicos-alvo (Yoo & Donthu, 2001, p. 3).

No sentido de aumentar a equidade da marca, a SGPCM pretende obter um posicionamento num conceito que seja reconhecido pelos seus públicos-alvo, com este objetivo, desenvolveu os atributos de identidade conforme o prisma de identidade de Kapferer (2008), um modelo teórico desenvolvido para estratégias de marca, como a gestão de identidade e imagem. O prisma de identidade de Kapferer (2008) é composto por 6 características interligadas que são necessárias para a construção e posicionamento de uma marca, conforme Figura 8:

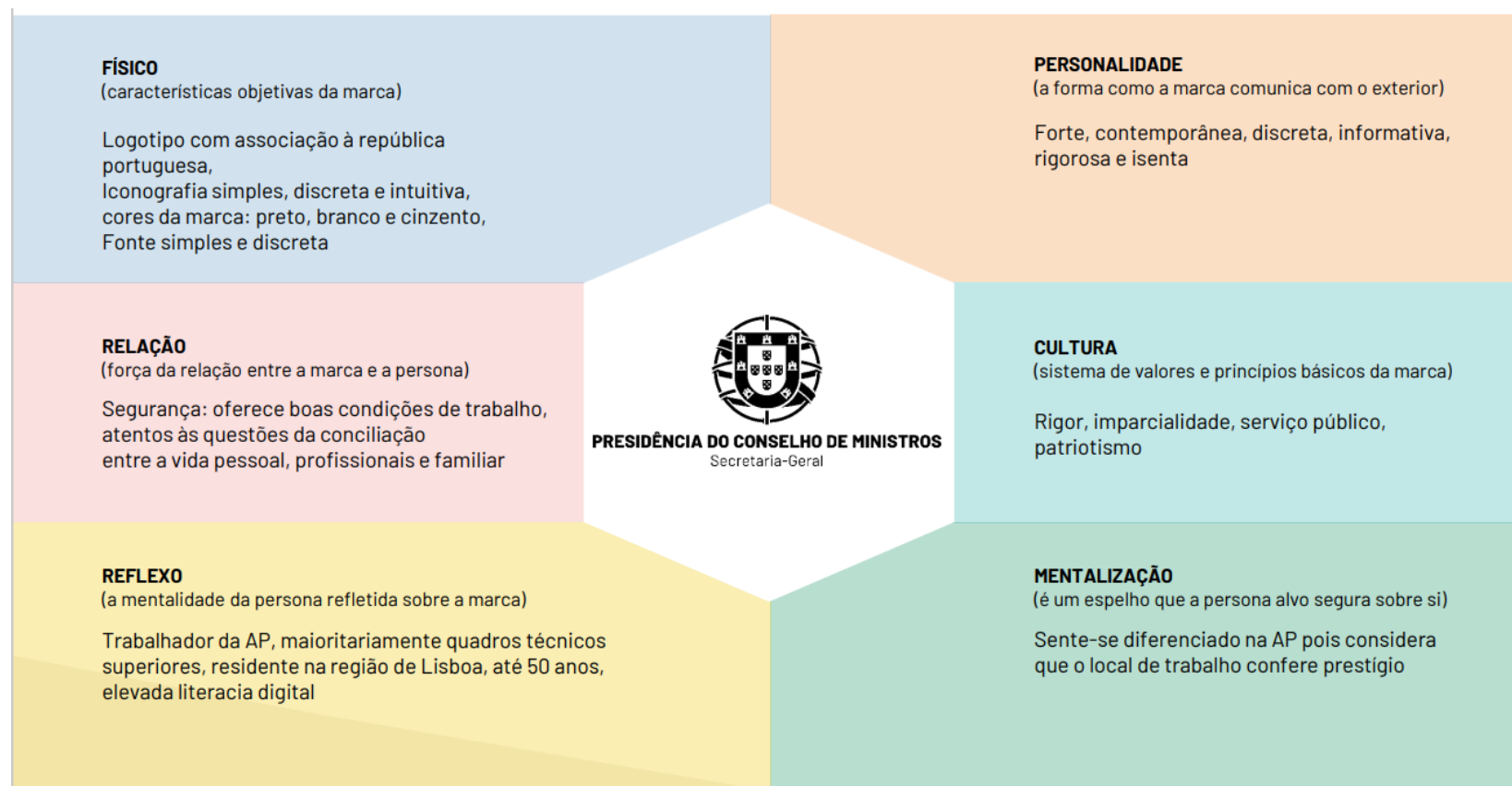


**Figura 8 - Prisma da identidade da Marca**

Fonte: Kapferer (2008, p. 183)

A primeira característica é a dimensão física da marca, que é composta por todos os elementos que tornam uma determinada marca tangível, como o logótipo, o *design*, as cores, os símbolos, entre outras. Estes elementos físicos ajudam na identificação visual da marca e permitem fazer uma distinção de outras marcas no mercado. A personalidade da marca é a segunda característica apresentada pelo autor, os públicos-alvo associam uma personalidade humana à marca pela forma como comunicam, associando valores e atitudes, desenvolvendo emoções e criando conexões entre si. A terceira característica aborda a identidade cultural da marca, como os seus valores e princípios básicos, que quando partilhados com os seus públicos-alvo, desempenham um papel relevante na formação da perceção e imagem da marca. A relação é a quarta característica apresentada e refere-se à força da relação entre a marca e o público-alvo. Esta característica pode ser desenvolvida através de interação, confiança e lealdade entre ambas as partes envolvidas. Na quinta característica, o autor menciona que a marca é um reflexo do cliente, reforçando a ideia de que a marca não deve construir o seu reflexo à semelhança do que é pretendido pelo público-alvo, mas sim de acordo com as características mais apreciadas por eles. Esta característica está associada à credibilidade e autenticidade da marca. A última e sexta característica é a mentalização, que descreve a perceção que o consumidor tem de si mesmo quando usufrui de uma marca. O autor evidencia esta característica como um dos aspetos essenciais na construção da identidade da marca, compreender o que motiva as pessoas, é essencial para impulsionar a marca (Kapferer, 2008, p. 186).

A SGPCM desenvolveu dois prismas baseados no modelo teórico de (Kapferer (2008) para os seus públicos-alvo: o externo e interno. O público interno da organização é composto por todas as pessoas trabalhadoras da organização e reflete-se no desenvolvimento de ações de comunicação que promovam o sentimento de pertença à SGPCM. Explorando o conceito de lealdade e levando à preferência pela SGPCM em detrimento de outros locais de trabalho, em circunstâncias de igualdade ou mesmo desvantagem. Este conceito relaciona-se com outro de representação da identidade organizacional, enquanto embaixadores da marca. Podemos analisar o prisma de identidade da marca SGPCM para o público interno na Figura 9:



**Figura 9 - Prisma da identidade da Marca SGPCM para o público interno**

Fonte: (Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros 2022, p. 9)

Para procedermos a apresentação do Prisma da Identidade da Marca SGPCM, referente ao público externo da organização, devemos considerar os seguintes públicos-alvo: os gabinetes da área governativa da Presidência do Conselho de Ministros, os gabinetes governamentais do XXIII Governo Constitucional, as entidades às quais a SGPCM presta apoio, os parceiros, os organismos, as empresas e os cidadãos da mesma área geográfica, os prestadores de serviços da SGPCM, os órgãos de comunicação social, comunitários – grupos informais, sindicatos, sociedade em geral.

A SGPCM pretende aumentar o reconhecimento do seu valor perante o seu público externo, através da consciência para os elementos de identidade institucional enquanto elementos de unidade e harmonia. A marca SGPCM pretende ser conhecida, reconhecida e distinguida das restantes, nomeadamente pelo cumprimento das normas de identidade, que ilustram o seu papel como Secretaria-Geral do Centro do Governo, bem como aumentar a sua presença e/ ou o número de seguidores em canais digitais, convergindo para um melhor posicionamento na mente do consumidor de conteúdos digitais. Poderá analisar o prisma de identidade da marca SGPCM direcionado para o público externo na Figura 10.

A constante evolução da forma como existimos pressupõe ajustes constantes na forma como comunicamos, de modo que exista harmonia entre quem somos e como nos comportamos. As marcas assumem esta humanização e, por isso, a comunicação de um organismo deve ser adaptada às constantes alterações de uma sociedade digital, com o fim de representar de uma forma fiel, a identidade da organização. Neste capítulo podemos realizar uma breve análise sobre a Administração Pública, bem como do organismo em estudo neste relatório de projeto.



**Figura 10 - Prisma da identidade da Marca SGPCM para o público externo**

Fonte: (Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, 2022, p. 9)

## CAPÍTULO 5 - DESENVOLVIMENTO DO PROJETO BASEADO NA METODOLOGIA DE DESIGN THINKING

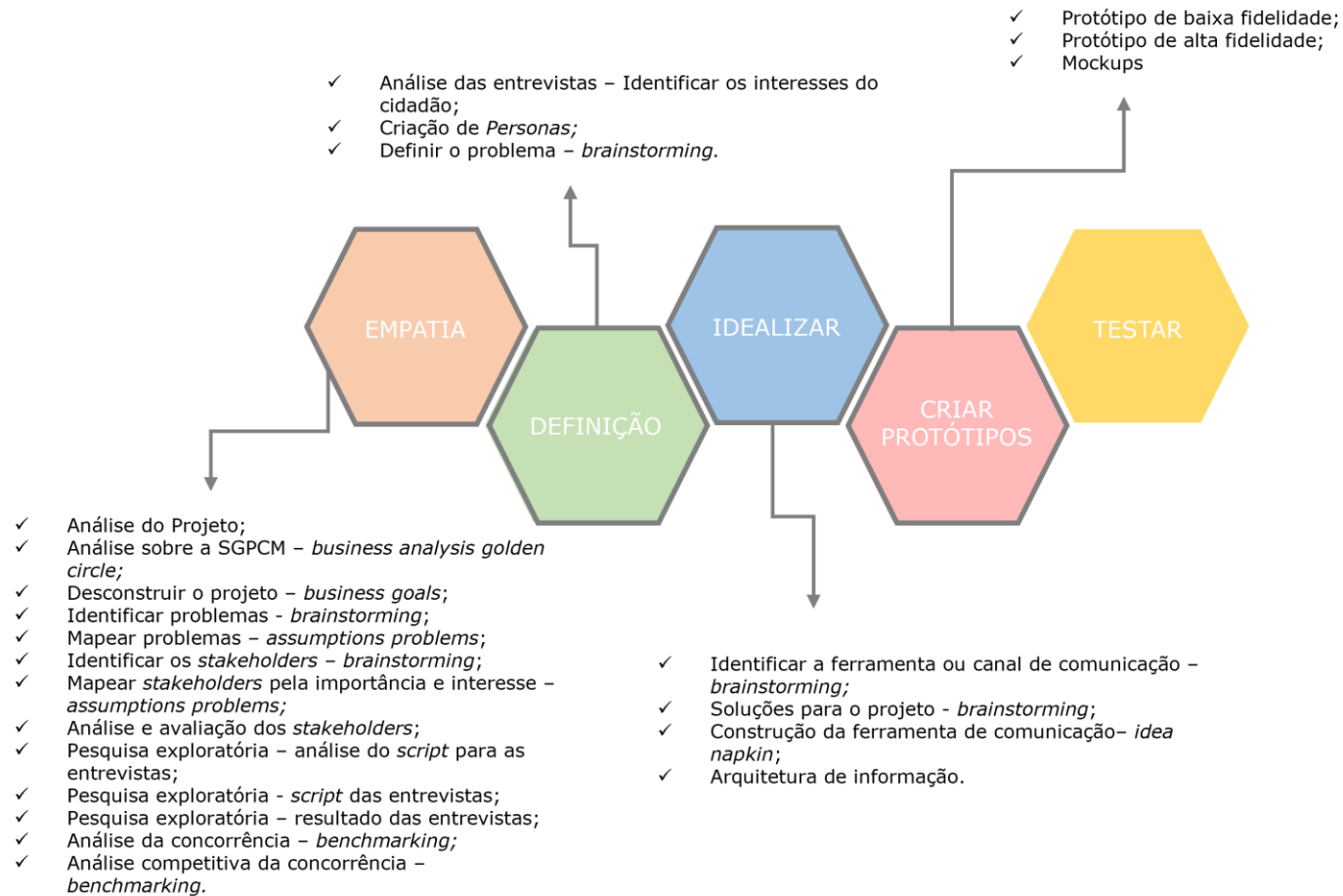
Neste capítulo iremos abordar as etapas exploradas para o desenvolvimento do projeto, que teve como base a metodologia de *design thinking*. O objeto de estudo, como apresentado no capítulo 4, reflete-se num organismo público - a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM). O objetivo deste projeto é estabelecer uma relação de confiança e proximidade entre a SGPCM e a sociedade, através de uma ferramenta de comunicação, focada nos interesses do cidadão. Neste sentido, recorreu-se à metodologia de *design thinking*, abordada no Capítulo 3, em que a solução do problema é centrada no utilizador, num processo de empatia e reconhecimento das suas necessidades.

O processo de *design thinking* permitiu explorar diversos caminhos na definição do problema e solução para a conceção do produto final, através da concretização de etapas que auxiliaram no desenvolvimento do projeto. Estas etapas fazem parte do modelo proposto pela D.School – Hasso Plattner Institute of Design, conforme apresentado no Capítulo 3, e traduz-se nas seguintes designações: empatia, definir, idealizar, protótipo e testar.

Dado a natureza do desafio no desenvolvimento de um processo em *design thinking*, o projeto foi desenvolvido percorrendo 4 etapas das 5 propostas pelo modelo, como podemos analisar na Figura 11.

A metodologia de *design thinking* é assente no trabalho de equipa, onde a colaboração de vários profissionais permite um maior sucesso no desenvolvimento do produto final, porque contribuem com um maior número de *insights*, que poderão gerar mais ideias e soluções para o projeto. As etapas de *design thinking* que constam neste trabalho final foram desenvolvidas e planeadas pela autora.

No sentido de facilitar a concretização das tarefas e a gestão do projeto, as etapas foram realizadas através da plataforma digital *Miro*.



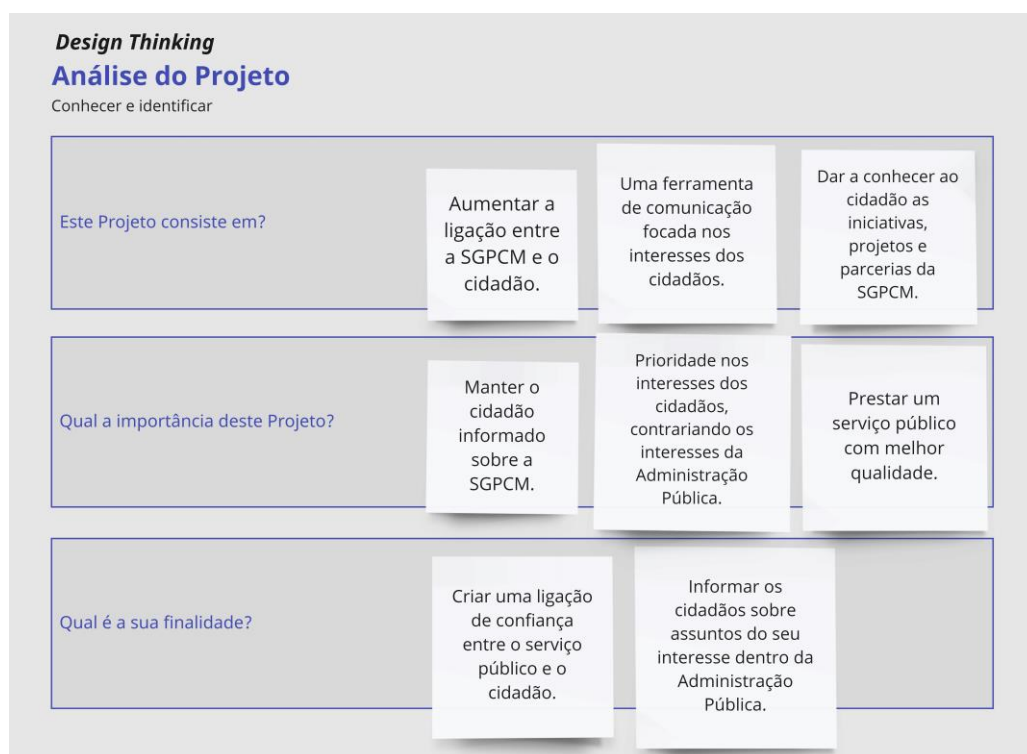
**Figura 11 - Etapas e tarefas desenvolvidas no processo de *design thinking***

Fonte: autora adaptado a partir de D.School (2010, pp. 2-6)

## 5.1 Empatia

A empatia é uma das peças centrais do processo do *design thinking*, onde o trabalho desenvolvido pelo *designer* tem como foco principal - as pessoas. No sentido de compreender os interesses e necessidades do utilizador, o *designer* deve colocar-se no lugar do utilizador para projetar as suas ideias, criando uma ligação de empatia.

Nesta etapa efetuou-se o primeiro contacto com o projeto, com o intuito de conhecer os seus objetivos. A primeira tarefa desta etapa consistiu na criação de um quadro com uma análise dividida em três pontos de interesse: objetivo, importância e finalidade do projeto. Conforme as informações que constam na Figura 12, podemos referir que o projeto consiste em aumentar a ligação entre a SGPCM e o cidadão, através da conceção de uma ferramenta de comunicação, centrada nos interesses do cidadão e que permita dar a conhecer as iniciativas, projetos e parcerias do organismo público. Este projeto surge da necessidade de prestar um melhor serviço público, através da priorização dos interesses do cidadão e mantendo-o atualizado, criando uma ligação de confiança e proximidade.



**Figura 12 - Análise do Projeto - Conhecer e identificar**

Fonte: autora

A segunda tarefa foi uma análise sobre o organismo público em estudo, no sentido de compreender o que era pretendido pela SGPCM no desenvolvimento do projeto. Como podemos analisar na Figura 13, utilizou-se a ferramenta *Golden Circle* para o efeito e conseguimos obter as seguintes respostas:

- **Porquê?** Ser a Secretaria-Geral do Centro do Governo, sendo uma referência na Administração Pública;
- **Como?** Reforçando a orientação para o cliente; apostando na inovação e no conhecimento; com sentido de missão e compromisso para com o serviço público; cuidar das pessoas e da sustentabilidade; promover a cultura organizacional;
- **O quê?** Serviço público; promover a prestação centralizada de serviços; apoiar as entidades e serviços da SGPCM; assegurar e coordenar o apoio à atividade do Conselho de Ministros e apoiar as áreas governativas.



**Figura 13 - Análise sobre a SGPCM - Golden Circle**

Fonte: autora

Para complementar a informação já recolhida nas duas análises realizadas nas tarefas anteriores, optou-se por desconstruir o problema na terceira tarefa, através da ferramenta *Business Goals*. Conforme podemos verificar na Figura 14, nesta tarefa realizou-se novamente uma análise ao projeto, mas mais detalhada que na primeira tarefa, e conseguiu-se obter as seguintes respostas:

- **Qual o objetivo da construção deste projeto?**
  - Elaborar uma ferramenta de comunicação que tenha conteúdos relevantes para o cidadão, no sentido de informar a sociedade e privilegiar o contacto com o cidadão.
  - A construção desta ferramenta deverá ter como foco o cidadão;
  - Envolver e dar a conhecer ao cidadão as iniciativas, projetos e parcerias da SGPCM;
  - Promover a ligação entre a Administração Pública e a sociedade.
- **Qual o motivo deste Projeto?** Aproximar o serviço público do cidadão, bem como compreender as suas necessidades e alcançar as suas expetativas;
- **Qual é a solução e para quem é direcionado?** A solução para este projeto é a construção de uma ferramenta de comunicação, centrada nos interesses dos cidadãos;
- **Este problema afeta o organismo público?** Sim. O desenvolvimento deste projeto permitirá que a SGPCM desenvolva uma ligação com os seus cidadãos e contribua para uma melhoria dos serviços como organismo público;
- **Quais os resultados que espera obter?**
  - Estabelecer uma ligação de confiança e proximidade entre a SGPCM e os cidadãos;
  - Partilha de informação;
  - Reconhecimento da marca SGPCM.
- **O que poderia levar o projeto ao fracasso?**
  - Falta de interesse dos cidadãos;
  - Conteúdos que não sejam relevantes;
  - O produto final não corresponder às expetativas.
- **E o que poderia levar ao sucesso?** A construção de uma ferramenta de comunicação com conteúdos que correspondam às expetativas e necessidades dos cidadãos.

## **Design Thinking**

# **Desconstruir o Projeto**

*Business Goals*

### **Análise do Projeto**

Qual o objetivo da construção deste projeto?

- Elaborar uma ferramenta de comunicação com conteúdos relevantes para o cidadão, no sentido de informar a sociedade e privilegiar o contacto com o cidadão. A construção desta ferramenta deverá ter como foco, o cidadão;
- Envolver e dar a conhecer ao cidadão as iniciativas, projetos e parcerias da SGPCM;
- Promover a ligação entre a Administração Pública e a sociedade.

Qual o motivo deste projeto?

Aproximar o serviço público do cidadão, compreender as suas necessidades e alcançar as suas expetativas.

Qual é a solução e para quem é direcionado?

A solução para este projeto é a construção de uma ferramenta de comunicação centrada nos interesses dos cidadãos.

Este problema afeta o organismo?

Sim. O desenvolvimento deste projeto permitirá que a SGPCM desenvolva uma ligação com os cidadãos e melhore os seus serviços como organismo público.

Quais os resultados que espera obter?

- Estabelecer uma ligação de confiança entre a SGPCM e o cidadão;
- Partilha de informação;
- Reconhecimento da marca SGPCM.

O que poderia levar o projeto ao fracasso? E o que poderia levar ao sucesso?

#### **Fracasso:**

- Falta de interesse dos cidadãos;
- Conteúdos que não sejam relevantes;
- A ferramenta de comunicação não corresponder às expetativas.

#### **Sucesso:**

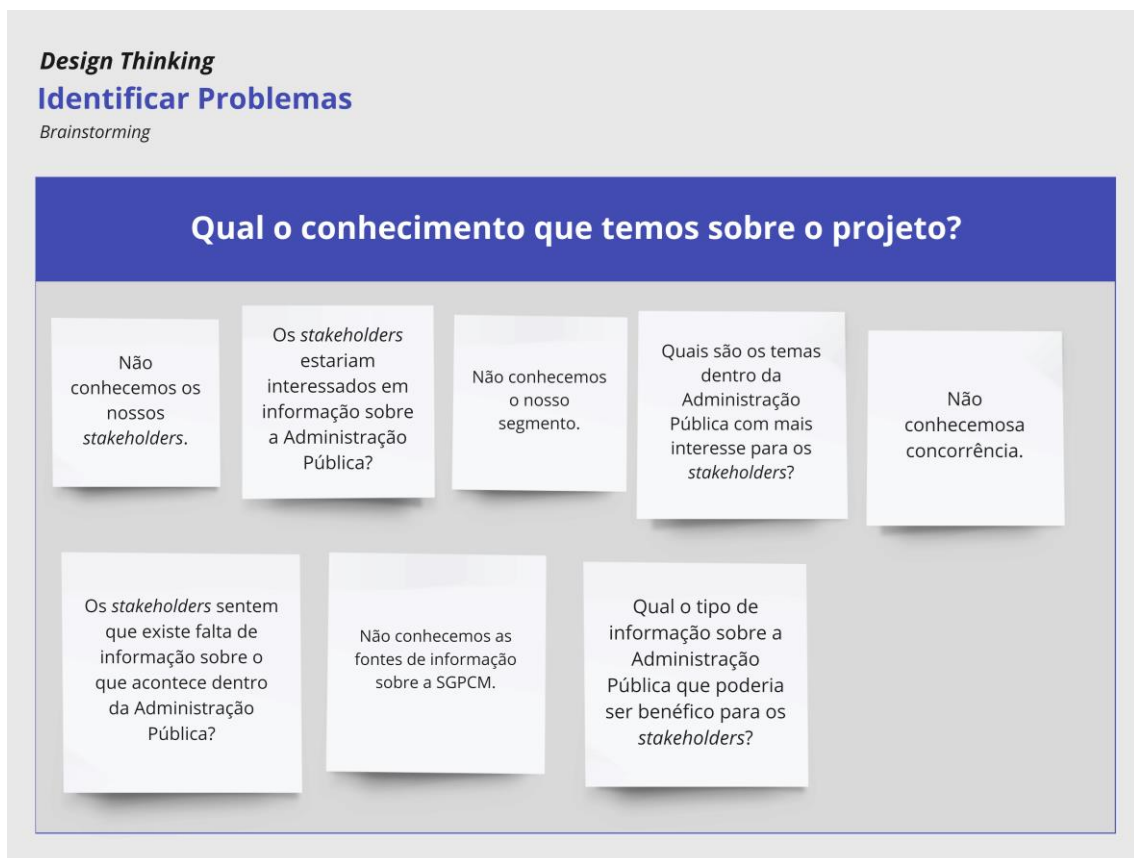
- A construção de uma ferramenta de comunicação com conteúdos que correspondam às expetativas e necessidades dos cidadãos.

**Figura 14 - Desconstruir o projeto – Business Goals**

Fonte: autora

Com o objetivo de conhecer os problemas que poderiam surgir no desenvolvimento deste projeto, realizou-se um *brainstorming* na quarta tarefa desta etapa. A realização desta tarefa permitiu identificar os problemas e mapeá-los conforme a sua influência e interesse para o projeto. Conforme os dados recolhidos na Figura 15, podemos mencionar os seguintes problemas:

- Os *stakeholders* não estão identificados;
- Qual o interesse dos *stakeholders* em informação sobre a Administração Pública;
- Quais são os temas dentro da Administração Pública com mais interesse para os *stakeholders*;
- Os *stakeholders* sentem que existe falta de informação sobre a Administração Pública?
- Não conhecemos as fontes de informação sobre a SGPCM;
- Não há informação sobre a concorrência;
- Não conhecemos o nosso segmento.

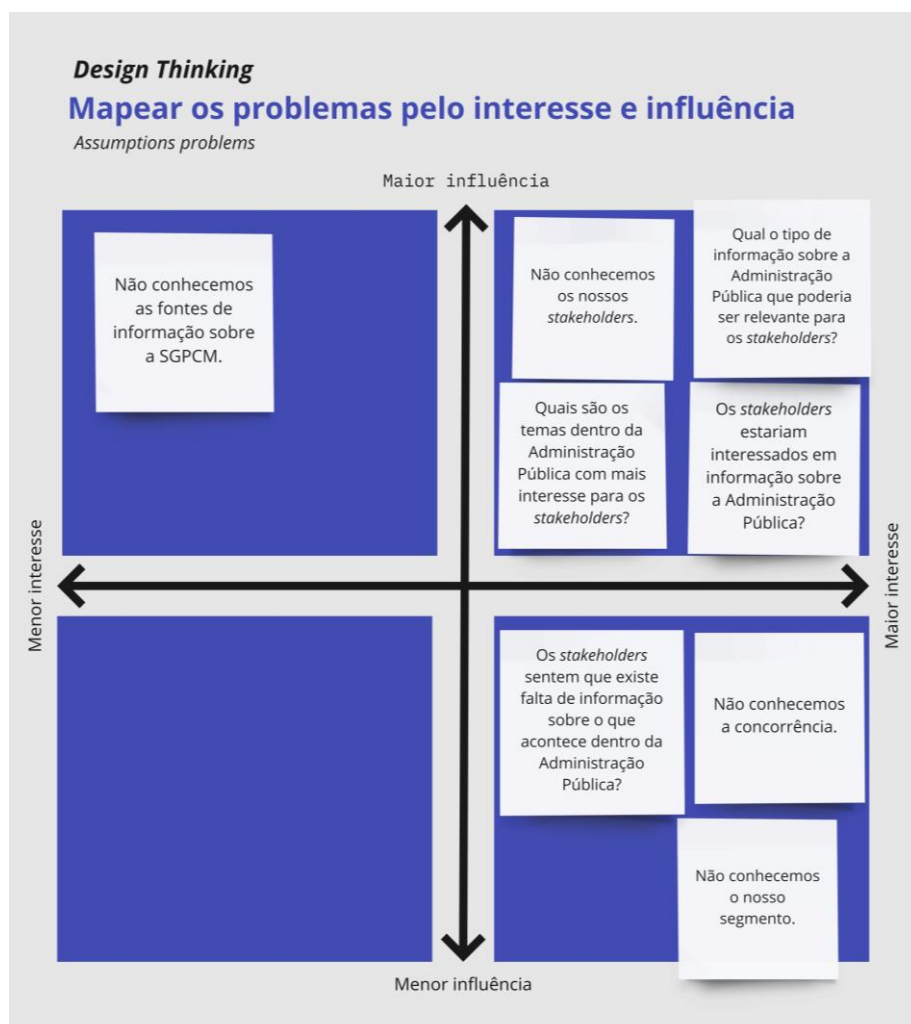


**Figura 15 - Identificar problemas no projeto – *Brainstorming***

Fonte: autora

Para avaliarmos os problemas identificados quando à sua importância e influência no projeto, na quinta tarefa efetuou-se um mapeamento dos problemas, recorrendo à ferramenta *Assumptions Problems*. Conforme informação presente na Figura 16, podemos concluir que os problemas com maior influência e interesse para o projeto, são os seguintes:

- Os *stakeholders* não estão identificados;
- Qual o interesse dos *stakeholders* em informação sobre a Administração Pública;
- Quais são os temas dentro da Administração Pública com mais interesse para os *stakeholders*;



**Figura 16 - Mapear os problemas pelo interesse e influência - *Assumptions problems***

Fonte: autora

Na sétima tarefa realizou-se um *brainstorming* para identificar os *stakeholders* deste projeto. Conforme podemos verificar na Figura 17, conseguiu-se identificar seis *stakeholders*, conforme a seguinte lista:

- Cidadão – sociedade em geral;
- Cidadão – com interesse na área jurídica;
- Cidadão – com interesse em política partidária;
- Cidadão – com interesse em trabalhar na Administração Pública;
- Cidadão – profissional na área das associações sindicais;
- Instituições públicas no âmbito da SGPCM;
- Outras instituições públicas.

A realização das entrevistas na décima tarefa, permitiu a identificação de mais dois *stakeholders* que não constavam na lista acima mencionada, são os seguintes:

- Cidadão – com interesse em estágios na Administração Pública;
- Cidadão – com interesse na área da cultura.



**Figura 17 - Identificar stakeholders – Brainstorming**

Fonte: autora

Na oitava tarefa desta etapa utilizou-se a ferramenta *Golden Circle* para organizar os *stakeholders* pela sua importância. Esta análise foi dividida em 3 tipos: diretos, os *stakeholders* que influenciam diretamente o desenvolvimento do projeto; indiretos, os que influenciam indiretamente; e os recursos necessários para execução do projeto. Conforme informação que consta na Figura 18:



**Figura 18 - Organizar os stakeholders pela sua importância - Golden Circle**

Fonte: autora

Com a identificação e organização dos *stakeholders* realizados nas tarefas anteriores, surgiu a necessidade de mapeá-los pelo seu interesse e influência no projeto. Como consta na Figura 19, recorreu-se à ferramenta *Assumptions problems* para a

concretização desta tarefa, concluindo que os stakeholders com maior influência e interesse para o projeto são:

- Cidadão – Sociedade em geral;
- Cidadão – Com interesse na área jurídica;
- Cidadão – Com interesse em política partidária;
- Cidadão – Com interesse em trabalhar na Administração Pública;
- Cidadão – Profissional na área das associações sindicais;
- Cidadão – Com interesse em estágios na Administração Pública;
- Cidadão – Com interesse na área da cultura;
- Instituições públicas no âmbito da SGPCM.



**Figura 19 - Mapear os stakeholders pelo interesse e influência - Assumptions problems**

Fonte: autora

A décima tarefa foi desenvolvida com base na principal característica desta etapa, criar empatia com o utilizador. Esta etapa reflete-se na capacidade de colocar-nos no lugar do outro, no sentido de entender e compreender o utilizador nas suas necessidades e expectativas. Neste sentido, optou-se pelo método de entrevista semiestruturada para recolher dados descritivos do utilizador, esta escolha permitiu a introdução de perguntas durante a entrevista, no sentido de obter o maior número de *insights* que fosse possível. A realização desta entrevista também foi útil para efetuar-se recolhas de histórias que estão por detrás das experiências vividas, onde o entrevistador incentiva o entrevistado a explicar os porquês destas histórias e assim compreender os seus significados, bem como entender os comportamentos sociais e fazer um mapeamento das suas origens e consequências (Vianna et al., 2012, p. 36).

A entrevista foi previamente planeada, através de um guião, que resultou do trabalho realizado nas tarefas anteriores. Conforme Anexo 1, o guião foi dividido em quatro momentos que caracterizaram a entrevista. O primeiro momento dedicado à apresentação e objetivos do projeto. No segundo momento, o entrevistador altera o foco para o entrevistado, no sentido de conseguir recolher o maior número de dados sobre ele, desde as suas rotinas diárias, os seus hábitos e os seus gostos pessoais. O objetivo do terceiro momento é tentar compreender o nível de conhecimento do entrevistado sobre a Administração Pública em geral, bem como da SGPCM. No último e quarto momento pretende-se conhecer os hábitos informacionais do entrevistado.

O guião das entrevistas foi constituído por 14 perguntas abertas, como podemos analisar nos Anexos 2 e 3.

A entrevista foi realizada a 5 pessoas, nomeadamente, 2 pessoas do sexo masculino e 3 pessoas do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 22 e os 46 anos de idade. A amostra estava inserida nos concelhos de Sintra, Seixal e Entroncamento. A escolha da amostra foi realizada da seguinte forma: 2 pessoas com vínculo de emprego público; 1 pessoa com interesse partidário, 1 pessoa com interesse nos estágios da Administração Pública, 1 pessoa com interesse em trabalhar na Administração Pública. O objetivo desta recolha era obter informação de pessoas com perspetivas diferentes da Administração Pública, com ou sem vínculo de emprego público. A autora do projeto realizou a entrevista nos dias 20, 21 e 23 de agosto de 2023, com a duração média de 30 minutos, através de videochamadas na plataforma *Zoom*. Nos Anexos 4, 5, 6, 7 e 8 podemos analisar os resultados.

Após os resultados das entrevistas efetuou-se uma análise de conteúdos à informação recolhida, no sentido de obter indicadores que permitam fazer inferências para o desenvolvimento do projeto. Nesta análise optou-se pela modalidade qualitativa, para conseguir-se obter informação, através da presença ou ausência de uma ou mais características que estivessem presentes no texto das entrevistas. Para o efeito, elaborou-se um quadro com quatro colunas: na primeira consta a categoria de informação; a segunda apresenta a referência da pessoa entrevistada; na terceira, a unidade de registo, que são os indicadores de características que estão presentes nos fragmentos de texto; e na quarta é a unidade de contexto, que são os fragmentos de texto onde estão inseridos os indicadores. Na coluna correspondente à categoria de informação, podemos analisar os 3 temas da entrevista, que são os seguintes: 1 - conhecer o utilizador; 2 - conhecimento sobre a SGPCM e a Administração Pública; 3 - conhecer os hábitos informacionais.

Tendo em conta os conteúdos apresentados na análise acima mencionada, efetuou-se uma interpretação dos dados recolhidos. Na primeira categoria "Conhecer o utilizador" podemos constatar algumas características dos utilizadores que poderiam ser úteis para o desenvolvimento do projeto, tais como:

- Gosto pela área política, direito, história e cultura;
- Trabalha na Administração Pública ou quer candidatar-se;
- Interesse em estágios na Administração Pública.

Na segunda categoria "Conhecimento sobre a SGPCM e a Administração pública" é possível destacar as seguintes inferências:

- Consideram que a Administração pública é muito fechada e que deveria comunicar mais com o cidadão;
- Sobre a SGPCM, não têm conhecimento sobre a instituição, consideram que divulgam pouco sobre o que fazem;
- Interesse em trabalhar na Administração Pública, bem como saber as vagas de emprego público disponíveis;
- Interesse na oferta formativa da Administração pública, mas não sabiam da sua existência;
- Gostavam de estar informados sobre os Comunicados do Conselho de Ministros.

A última e terceira categoria é sobre os hábitos informacionais do utilizador. Na análise de conteúdos identificou-se as seguintes inferências:

- Gostam de estar informados sobre as notícias do seu interesse;
- Os canais e ferramentas de comunicação mais utilizados: motor de busca da google, *websites*, redes sociais, jornais, rádios e *newsletters*;
- Costumam ler as notícias de manhã ou à noite;
- Consideram útil uma ferramenta de comunicação que lhes enviasse as últimas notícias, sugeriram as *newsletters*, com uma periodicidade semanal.

As entrevistas aos utilizadores e a recolha de dados permitiram identificar os concorrentes deste projeto no mercado. Na décima primeira tarefa realizou-se uma análise à concorrência, com o intuito de conhecer o mercado e definir um posicionamento. Neste projeto, reconhecemos a concorrência em outros organismos que disponibilizem ferramentas ou canais de comunicação com a mesma informação que pretendemos divulgar ao cidadão, podemos apresentar como exemplo, os Comunicados do Conselho de Ministros que estão disponíveis para consulta no *website* do Portal do Governo. Recorrendo à ferramenta de *benchmarking*, realizou-se um registo dos possíveis concorrentes do projeto em desenvolvimento. Como podemos analisar na Figura 20, o primeiro concorrente identificado foi a Casa da Moeda – Diário da República, por conter toda a legislação do país. A segunda e terceira foi a Agência para a Modernização Administrativa com dois canais de comunicação, o *PodCast* “Minuto Cidadão”, onde são apresentadas as notícias mais relevantes da Administração Pública e o Portal “ePortugal”, onde são divulgadas notícias com interesse para o cidadão. Por último e quarto concorrente, a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, por disponibilizar no *website* “Bolsa de Emprego Público” as vagas de emprego público.

Após a identificação da concorrência e dando continuidade à análise de *benchmarking*, realizou-se uma análise competitiva da concorrência, no sentido de conseguirmos identificar os pontos fracos e fortes dos canais ou ferramentas de comunicação dos organismos identificados. Como podemos analisar na Figura 21, os quatro concorrentes foram avaliados em quatro aspetos, que são os seguintes: presença e imagem, os canais de comunicação que utilizam, informação focada no interesse do cidadão ou da Administração Pública e a usabilidade das plataformas digitais. Esta análise permitiu conhecer os seguintes aspetos dos concorrentes:

- Os 4 concorrentes têm presença digital;

- Os canais de comunicação mais utilizados pela concorrência são as redes sociais e os *websites*;
- 2 dos concorrentes centram a divulgação no cidadão e os outros 2 na Administração Pública;
- 3 dos concorrentes preocupam-se com a usabilidade e disposição dos conteúdos nas suas plataformas digitais.

A etapa “Empatia” foi dedicada a obter informação necessária para o desenvolvimento do projeto, bem como a criar uma ligação de empatia com o utilizador. A pesquisa exploratória permitiu a recolha de dados, que depois de interpretados poderão chegar a conclusões para traçar caminhos nas próximas etapas.





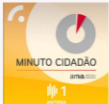




**Figura 20 - Análise da concorrência – *Benchmarking***

Fonte: autora

## Design Thinking

# Análise competitiva da concorrência

### Benchmarking

		Presença e Imagem		Canal de Comunicação					Informação (Notícias)		Usabilidade		
Logótipo		Nome	Física ou digital	Identidade	Redes Sociais	Sítio web	Aplicação móvel	Newsletter	PodCast	Centrado no Cidadão	Centrado na Administração Pública	Navegação	Disposição do conteúdo
		ePortugal da Agência da Modernização Administrativa	Digital	✓	✓	✓				✓		✓	✓
		Minuto Cidadão da Agência para a Modernização Administrativa	Digital	✓	✓	✓			✓	✓			
		Diário da República da Imprensa Nacional - Casa da Moeda	Digital	✓	✓	✓					✓	✓	✓
		Bolsa de Emprego Público	Digital	✓		✓					✓	✓	✓

**Figura 21 - Análise competitiva da concorrência – Benchmarking**

Fonte: autora

## 5.2 Definição

Nesta etapa realizou-se uma interpretação e organização dos dados recolhidos nas entrevistas, criou-se o perfil ideal do utilizador e definiu-se o problema e solução deste projeto. Na primeira tarefa elaborou-se uma recolha de informação referente aos interesses do cidadão que constam nas entrevistas realizadas anteriormente. A intenção desta recolha é compreender as necessidades do cidadão e identificar os seus interesses, no sentido de conseguirmos identificar uma solução para o projeto que seja centrada nas suas expetativas. Conforme a Figura 22, podemos apresentar a seguinte lista de interesses:

- Os cidadãos pretendem ter conhecimento do Comunicado do Conselho de Ministros;
- Têm interesse em conhecer o trabalho desenvolvido dentro da SGPCM;
- Pretendem ter conhecimento de assuntos que possam facilitar o acesso aos serviços públicos;
- Querem estar informados sobre as vagas de emprego público;
- Consideram que os melhores canais/ferramentas de comunicação para uma instituição ou empresa são os *websites*, redes sociais ou *newsletters*;
- Têm interesse na oferta formativa disponibilizada pela Administração Pública;
- Estão interessados em informações sobre estágios dentro da Administração Pública;
- Gostavam de estar informados sobre os programas culturais dos museus e monumentos geridos pela Administração Pública;
- Preferem um canal/ferramenta de comunicação que lhes envie as notícias do seu interesse, em vez de serem eles a irem procurar, com uma periodicidade semanal.

## Design Thinking

### Organizar e interpretar

Identificar os interesses do cidadão



**Figura 22 - Organizar e interpretar os interesses do cidadão**

Fonte: autora

A tarefa de identificar os interesses do utilizador foi importante para conseguirmos identificar os conteúdos que devem constar no desenvolvimento da ferramenta de comunicação entre a SGPCM e o cidadão, permitirá centrar os conteúdos desenvolvidos nos interesses e necessidades do cidadão e aumentar a ligação de proximidade e confiança.

A segunda tarefa foi dedicada à criação de personas, tendo como base as entrevistas realizadas na etapa “Empatia”, que permitiu identificar eixos de comportamentos dos utilizadores, conforme as suas rotinas e interesses, os seus hábitos informacionais e a sua perceção e entendimento sobre a Administração Pública e a SGPCM. O reconhecimento destes padrões de comportamentos permitiram definir um perfil de utilizador ideal para o projeto, como podemos analisar nas Figuras 23, 24 e 25:



**Joaquim Alberto**  
Gestor de uma pequena empresa  
Casado, 41 anos, Porto

**BIO**  
O Joaquim tem 41 anos, vive na cidade do Porto, é casado e tem dois filhos. Tem dois grandes interesses na sua vida, a sua pequena empresa familiar, que dedica a maioria do seu tempo e o partido político que é militante. Para garantir a evolução da sua empresa, o Joaquim está constantemente a realizar formações em diversas áreas que permitam desenvolver o seu negócio, o que não lhe permite dedicar o tempo que gostaria à sua família. Com o pouco tempo que lhe resta, ele gosta de dedicá-lo à Política e a pesquisar sobre as últimas notícias do estado, bem como do serviço público que é desenvolvido para o cidadão.

**DESAFIOS**  
Para o Joaquim, a gestão do seu tempo tem sido uma tarefa difícil. Entre o tempo que dedica à sua empresa e ao partido político, muitas vezes não consegue procurar formações que permitam o seu desenvolvimento, bem como as notícias que mais gosta de ler.

**RECEIOS**  
Um dos seus grandes receios é que a sua empresa não consiga suportar um mercado cada vez mais competitivo e que entre em falência. Pretende num futuro, arranjar um emprego mais estável, talvez na Administração Pública.

**Figura 23 - Persona 1**

Fonte: autora



**Carlota Maria**  
Estudante  
Solteira, 23 anos, Lisboa

**BIO**  
A Carlota é uma jovem com 23 anos, estudante e vive em Lisboa com os seus pais e o seu irmão. Terminou a sua licenciatura na área da Comunicação e o seu objetivo é encontrar um emprego. Neste sentido tem procurado por estágios profissionais que lhe permitam desenvolver as suas competências profissionais. Enquanto espera pela sua oportunidade, tem realizado algumas formações que permitem desenvolver os seus conhecimentos. Tem um gosto peculiar pela história e cultura do país, costuma dedicar o seu tempo a visitar museus e monumentos.

**DESAFIOS**  
Para a Carlota tem sido um desafio encontrar estágios do seu interesse, principalmente dentro da Administração Pública. Como ainda depende dos seus pais monetariamente, era importante encontrar informação sobre formações gratuitas, bem como de museus e monumentos com entrada gratuita, que pudesse visitar nos seus tempos livres.

**RECEIOS**  
Um dos seus grandes receios é não conseguir arranjar um estágio e formação que lhe permitam evoluir profissionalmente, para mais tarde entrar no mercado de trabalho. Não conseguir o seu emprego de sonho.

**Figura 24 - Persona 2**

Fonte: autora



**João Osvaldo**  
Técnico Superior  
Solteiro, 38 anos, Corroios

**BIO**  
O João Osvaldo tem 38 anos, solteiro e vive sozinho em Corroios. É funcionário público desde os seus 20 anos, trabalha na área da informática e os seus dias são passados entre o hardware dos equipamentos informáticos dos gabinetes ministeriais, a quem dá apoio. Atualmente, encontra-se feliz nas suas funções laborais, mas gosta de estar atualizado sobre as vagas de emprego público. Por motivos profissionais, gosta de estar atualizado sobre as últimas notícias do Estado e da Administração Pública, pois têm influência no seu dia-a-dia no emprego. O João sabe que a Administração Pública disponibiliza formações na área em que ele trabalha, mas sente que a informação nunca chega até ele.

**DESAFIOS**  
Para o João tem sido um desafio estar sempre atualizado sobre as notícias do seu interesse, perde muito tempo a pesquisar sobre o assunto. Como tem uma vida ocupada, gostava de receber no seu e-mail ou noutra canal as notícias do dia.

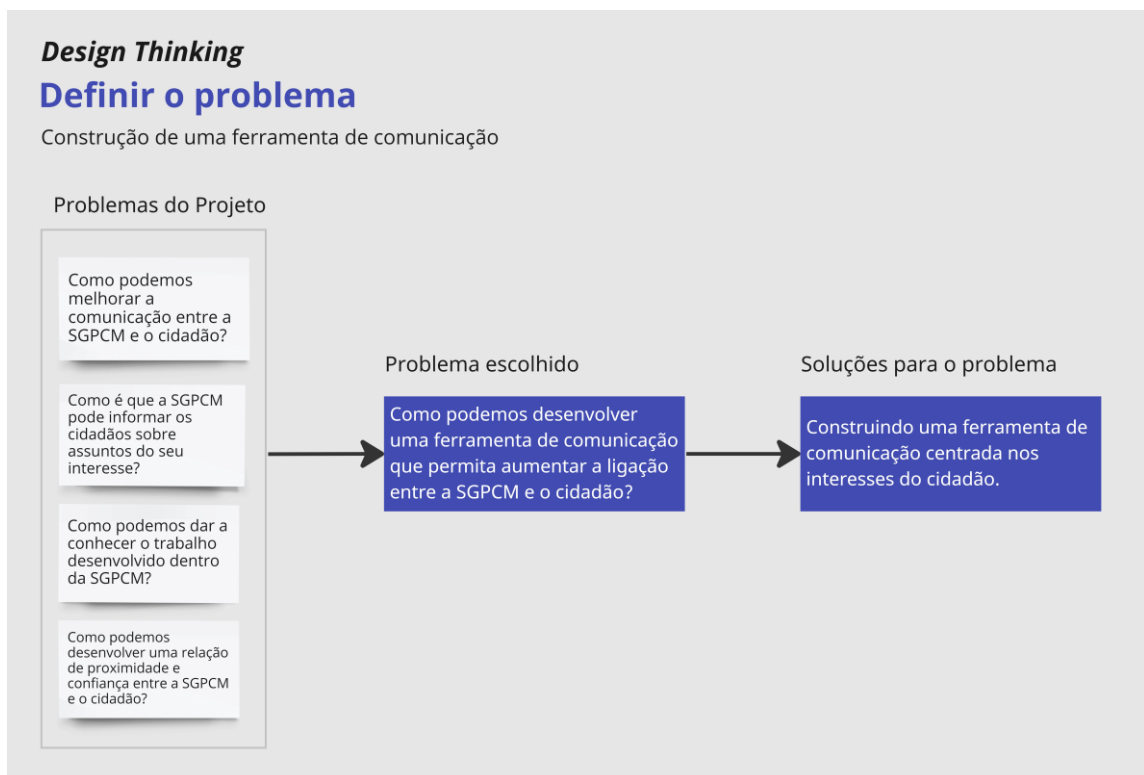
**RECEIOS**  
Não conseguir realizar as formações na sua área, traz-lhe algum receio quanto ao futuro, tem medo de não conseguir acompanhar a evolução tecnológica. Outro receio é que acabem com as camisolas de malha.

**Figura 25 - Persona 3**

Fonte: autora

A criação destas três personas será um apoio para o desenvolvimento do projeto, no sentido que podem auxiliar num alinhamento de uma estratégia que contribua com conteúdos específicos e segmentados, tendo como base estes perfis ideais de utilizadores, criados a partir dos dados recolhidos na entrevista.

No sentido de definir um caminho para a conceção do produto final, na terceira e última tarefa desta etapa definiu-se o problema e a solução do projeto. Na Figura 26, podemos analisar que se definiu como problema a questão - Como podemos desenvolver uma ferramenta de comunicação que permita aumentar a ligação entre a SGPCM e o cidadão? Como solução para o problema apresentou-se a seguinte resposta – Construindo uma ferramenta de comunicação centrada nos interesses do cidadão.



**Figura 26 - Definir o problema e a solução**

Fonte: autora

A definição do problema e da solução do projeto refletem-se na análise e desconstrução do projeto que estão presentes nas tarefas 1 e 3 da etapa "Empatia", que nos permitiu conhecer e analisar os objetivos que eram pretendidos para o seu desenvolvimento.

Na etapa "Definição" realizou-se uma interpretação e organização dos dados recolhidos na etapa anterior, onde foi possível conhecer os interesses do cidadão através de uma análise dos conteúdos, bem como a criação de *personas* tendo como base as entrevistas realizadas e por último conseguiu-se definir o problema, bem como a solução para o desenvolvimento do projeto. Na próxima etapa pretende-se gerar uma solução eficiente para o produto, centrada nos interesses e necessidades do utilizador.

### 5.3 Idealizar

A etapa "Idealizar" é a terceira do processo de *design thinking*, tem como objetivo a combinação de ideias com a construção do projeto. O *designer* deve combinar a sua criatividade com a perceção do problema e a empatia criada com o utilizador para gerar soluções para o projeto (D.School, 2010, p. 4).

Na primeira tarefa desta etapa realizou-se um *brainstorming* para identificar a ferramenta de comunicação mais indicada para o desenvolvimento do produto final. Foram apresentadas 3 soluções: uma aplicação móvel; um *website*; ou uma *newsletter*. Após realizar-se uma análise às soluções propostas, concluiu-se que a solução mais eficiente e que melhor corresponde às necessidades do utilizador seria a ferramenta de comunicação - *Newsletter*. Na análise de conteúdos das entrevistas realizadas na décima primeira tarefa da etapa "Empatia", podemos ler as transcrições das entrevistas que justificam esta escolha. Na pergunta: "Vamos supor que poderás optar por uma ferramenta de comunicação que te enviasse as últimas notícias sobre um tema que tu gostas, achas uma boa ideia? Porquê?", obteve-se as seguintes respostas:

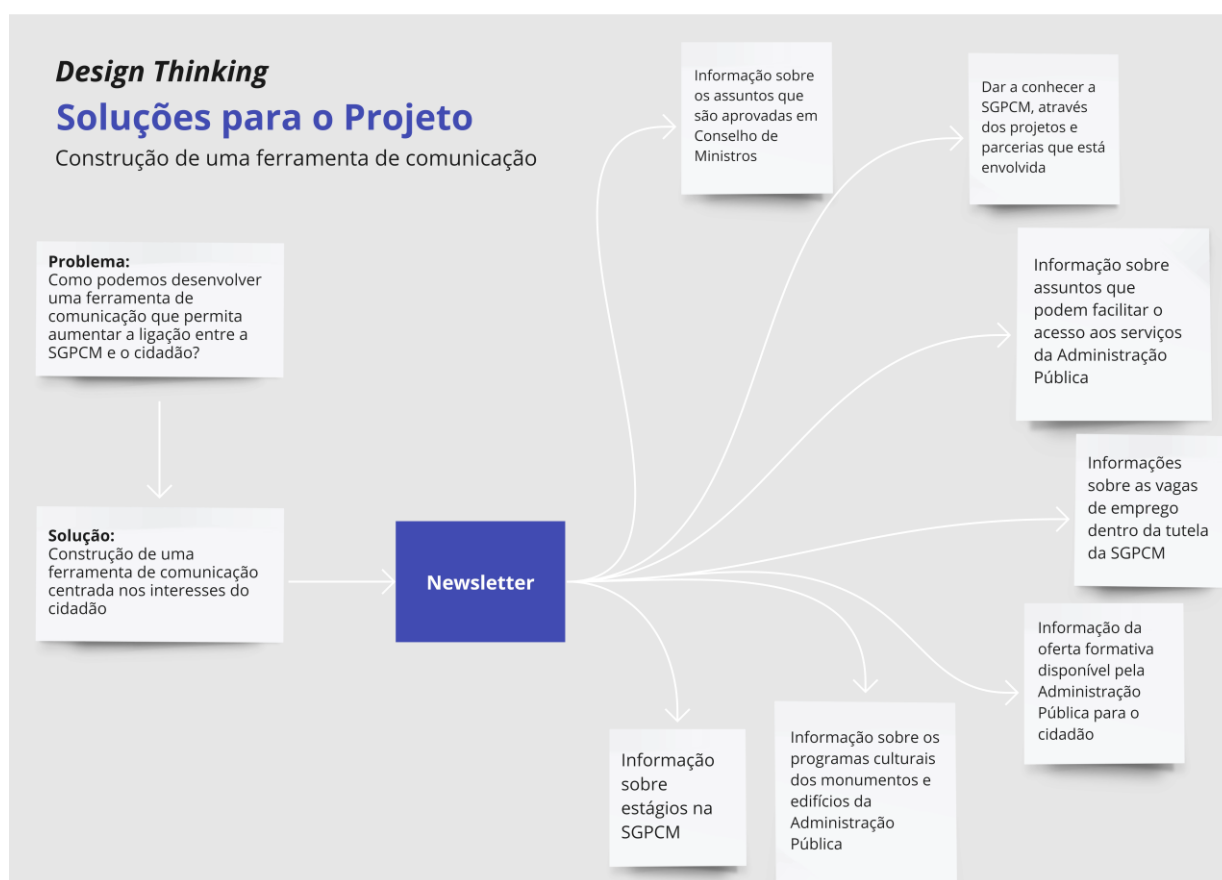
- 3.1.4 - Entrevistado MP - "Eu recebo algumas newsletters de empresas.", "Eu acho que poderia ser interessante";
- 3.2.4 - Entrevistado LM - "Uma newsletter, sim! A maioria dos sites têm um serviço de newsletters (...);"
- 3.4.4 - Entrevistado CG - "Quando entram em contacto comigo, não estejam à espera que as pessoas procurem"; "Prefiro que me façam chegar as notícias, através de uma APP ou uma newsletter".

A escolha de uma newsletter, com periodicidade semanal, justifica-se através das transcrições das entrevistas que respondem à pergunta: "Se sim, qual a periodicidade que gostavas de receber essas notícias?", como podemos analisar:

- 3.1.5 - Entrevistado MP - "Se calhar fazia sentido, semana a semana";

- 3.2.5 – Entrevistado LM - "Uma vez por semana está ótimo";
- 3.4.5 - "Penso que semanalmente faz mais sentido".

Na segunda tarefa definiu-se os conteúdos que deveriam estar presentes na *newsletter*. Os conteúdos da newsletter deveriam corresponder aos interesses do cidadão que constam nas análises das entrevistas e que foram detalhados na primeira tarefa da etapa "Definição". Conforme informação recolhida, elaborou-se a seguinte solução para o projeto que consta na Figura 27:



**Figura 27 - Soluções para o projeto - Construção de uma ferramenta de comunicação**

Fonte: autora

A próxima tarefa desta etapa foi dedicada à construção da newsletter. Começou-se por desenhar as ideias e as soluções para o projeto, recorrendo à ferramenta *Idea Napkin* para definir os próximos passos da conceção do protótipo, que será a próxima etapa do projeto. Como podemos analisar na Figura 28, o nome escolhido para a *newsletter* foi

“+SGPCM”, optou-se por adotar o nome da *newsletter* externa da SGPCM já existente e reconhecida pelos seus *stakeholders*. A ideia para a sua construção é elaborar uma *newsletter* apelativa e focada nos interesses do cidadão, pretende-se informar o cidadão com notícias do seu interesse, através da disponibilização de informação útil e que consiga facilitar o seu dia-a-dia. Os problemas que pretendemos solucionar é a falta de conhecimento dos cidadãos sobre a SGPCM, bem como criar uma ligação de confiança e proximidade entre o cidadão e a SGPCM. Os próximos passos para a sua conceção será a elaboração da arquitetura de informação, criar os protótipos de baixa e alta fidelidade.



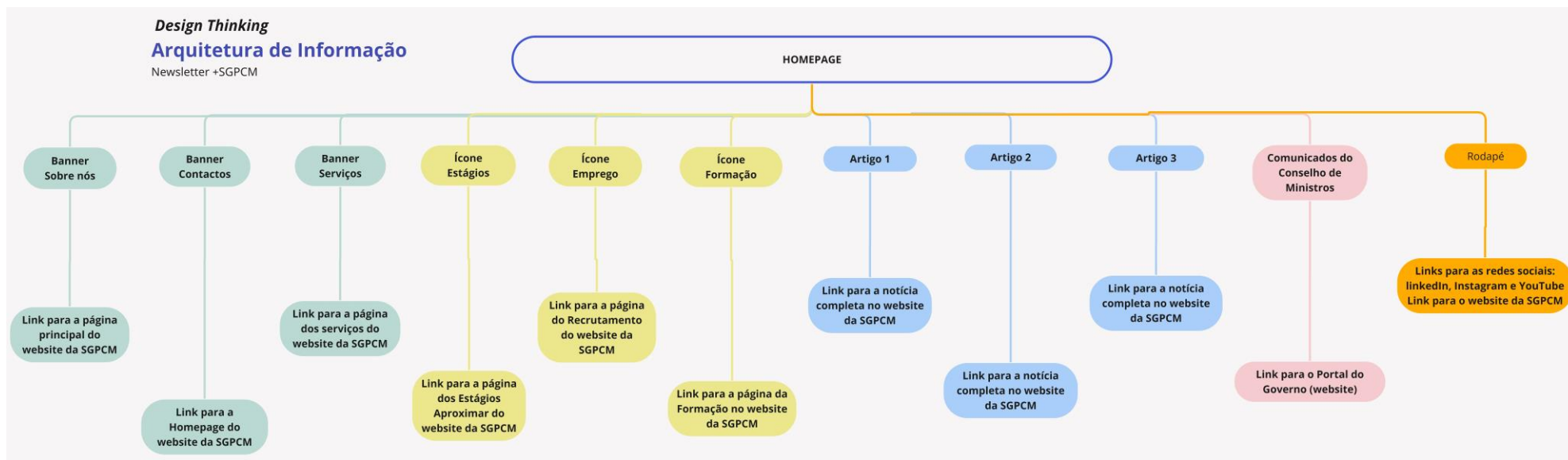
**Figura 28 - Construção da *newsletter* - *Idea Napkin***

Fonte: autora

A última e quarta tarefa foi dedicada à construção da arquitetura de informação da *newsletter* “+SGPCM”. Esta tarefa é importante para organização dos conteúdos, através da sua disposição e apresentação no *template* da *newsletter*, a sua estrutura irá facilitar a sua leitura e compreensão por parte do utilizador. Conforme podemos analisar na Figura 29, a arquitetura de informação foi organizada por cores e dividida em 5 partes, que são as seguintes:

- 1.<sup>a</sup> parte – *Banner* da *newsletter* com um menu que contém os seguintes botões de ação:
  - Sobre nós – hiperligação para a página “Sobre nós” no *website* da SGPCM;
  - Contactos – hiperligação para a *Homepage* no *website* da SGPCM;
  - Serviços – hiperligação para a página “Serviços” no *website* da SGPCM.
- 2.<sup>a</sup> parte – 3 ícones fixos:
  - Estágios – hiperligação para a página “Estágios” no *website* da SGPCM;
  - Emprego – hiperligação para a página “Recrutamento” no *website* da SGPCM;
  - Formação – hiperligação para a página “Formação” no *website* da SGPCM.
- 3.<sup>a</sup> parte – Notícias sobre a SGPCM:
  - Artigo 1, 2 e 3 - com hiperligação para a notícia completa no *website* da SGPCM;
- 4.<sup>a</sup> parte – Comunicados do Conselho de Ministros – com hiperligação para a página dos comunicados no *website* “Portal do Governo”;
- 5.<sup>a</sup> parte- Rodapé – com hiperligações para as redes sociais e *website* da SGPCM.

Esta etapa “Idealizar” permitiu organizar as ideias que surgiram para a conceção do produto e aplicá-las na sua construção, através de ferramentas que possibilitaram explorar e identificar a melhor solução para o problema que tinha sido apresentado. A definição do caminho a seguir para a construção da *newsletter* permitiu a passagem para a prototipagem, que será a próxima etapa.

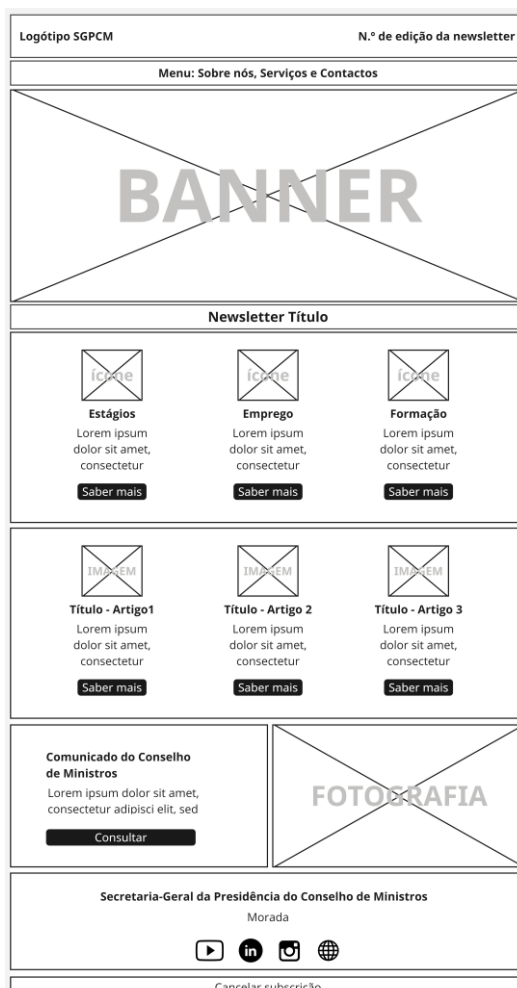


**Figura 29 - Arquitetura de informação - Newsletter +SGPCM**

Fonte: autora

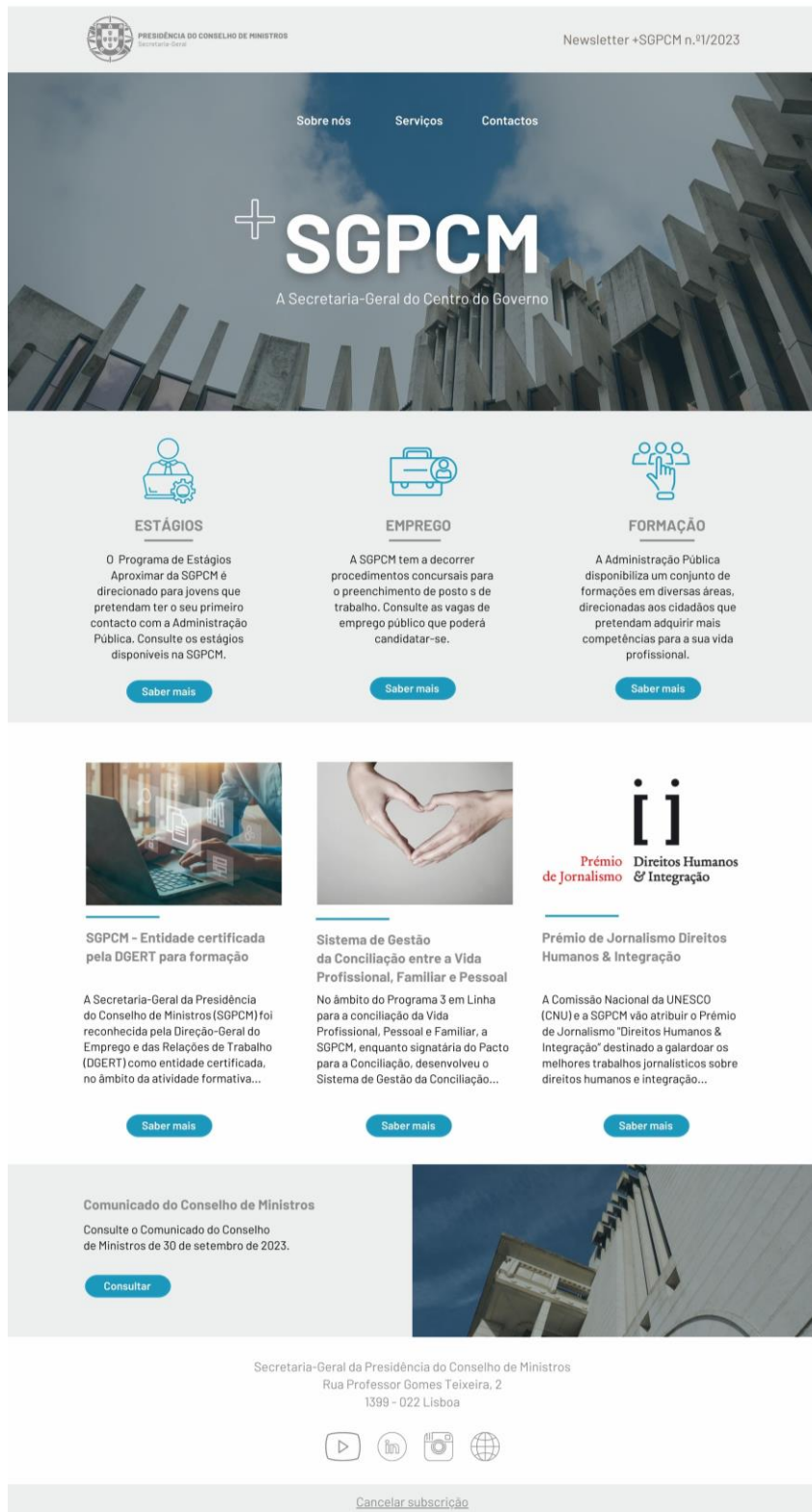
## 5.4 Protótipo

Na quarta e última etapa explorada neste projeto, dedicada à construção do protótipo, tem como objetivo construir para pensar e comunicar. Pretende-se com a construção do protótipo, que o utilizador através de diversos testes, consiga fornecer *insights* que possam contribuir para uma solução mais assertiva para o produto final. Para a realização desta tarefa foram construídos dois tipos de protótipos, o protótipo de baixa fidelidade, utilizado para economizar o tempo, recursos e começar com mais antecedência a realização dos testes com o utilizador, ou os protótipos de alta fidelidade, com um aspeto mais idêntico ao que é pretendido como produto final. Como podemos analisar nas Figuras 30 e 31:



**Figura 30 - Protótipo de baixa fidelidade – Newsletter +SGPCM**

Fonte: autora



**Figura 31 - Protótipo de alta fidelidade – Newsletter +SGPCM**

Fonte: autora

As conceções destes protótipos seguiram o manual de normas gráficas da marca SGPCM, respeitando a sua identidade gráfica e a fonte de letra "Barlow" utilizada pelo organismo público. A *newsletter* foi estruturada da seguinte forma de cima para baixo:

- No cabeçalho da *newsletter* foi inserido o logótipo da SGPCM, bem como o seu número de edição;
- Um *banner* com uma fotografia do edifício onde sita a SGPCM, o logótipo da *newsletter*, a frase que é atualmente a visão do organismo público e 3 botões de ação: sobre nós, contactos e serviços com hiperligação para o *website* da SGPCM;
- 3 artigos fixos na página da *newsletter*: estágios, emprego e formação. Cada artigo tem um botão de ação com hiperligação para o *website* da SGPCM, que contém a informação detalhada sobre cada tema. A escolha destes 3 artigos fixos, justifica-se com os dados recolhidos nas entrevistas aos utilizadores, onde mencionaram que os temas com maior interesse na Administração Pública seriam os estágios, o emprego e a formação. Como podemos verificar na análise de conteúdos que consta na décima primeira tarefa na etapa "Empatia", nas seguintes transcrições das entrevistas:
  - Estágios:
    - 1.3.2 – Entrevistado RM – "Eu queria candidatar-me aos estágios e mais tarde entrar para a função pública", "O único sítio que eu sei, é o EstágiAP XXI, aquele site específico, eu sei que há mais, mas não sei aonde (...)";
    - 2.3.3 – Entrevistado RM – "Sim, mas agora pretendo estagiar na Administração Pública".
  - Emprego:
    - 1.1.2 – Entrevistado MP – "Estou à procura de emprego, maioritariamente a minha procura é na função pública";
    - 2.1.3 – Entrevistado MP – "Eu tenho interesse em trabalhar na Administração Pública, costumo ver na Bolsa de emprego Público as vagas";
    - 2.2.6 – Entrevistado LM – "Sim, quando andar à procura de emprego (...) talvez a SGPCM para ser diferente";
    - 2.5.3 – Entrevistado GL – "Num futuro terei interesse, mas não sei onde procurar".
  - Formação:

- 2.1.4 – Entrevistado MP – “Tirando o IEF, não tenho conhecimento de instituições que ofereçam cursos”, “Era interessante saber das formações dadas pela Administração Pública, não sei se essas formações são gratuitas ou não (...)”;
  - 2.3.5 – Entrevistado RM – “Eu não sabia que existia formação para quem não é da Administração Pública”, “Sim, sobretudo se fosse formação gratuita”;
  - 2.4.5 – Entrevistado CA – “Apesar de não haver um sítio onde esteja essas informações, porque está toda muito dispersa, acabo por subscrever algumas newsletters das instituições para receber essas informações, como o INA”;
  - 2.5.4 – Entrevistado GL – “Tenho interesse, mas a informação não chega até mim”, “Não quero estar dependente dos e-mails com a informação das formações, era bom se houvesse uma base de dados, ou outra coisa onde eu conseguisse consultar as formações”.
- 3 artigos que serão atualizados conforme as notícias da SGPCM ou Administração Pública, com hiperligação para a notícia completa no *website* da SGPCM. Na análise de conteúdos verificou-se que os utilizadores pretendiam estar mais atualizados sobre as notícias da SGPCM e Administração Pública, esta escolha justifica-se através das seguintes transcrições das entrevistas:
  - Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros:
    - 2.1.2 – Entrevistado MP - "A SGPCM dá apoio ao Conselho de Ministro", "Não tenho um conhecimento muito vasto";
    - 2.2.3 – Entrevistado LM – “(...) um trabalho de organização, gestão e simplificação do trabalho dos Ministros que é muito pouco divulgado”;
    - 2.2.4 – Entrevistado LM - “(...) a população em geral se falares da SGPCM, não lhes diz absolutamente nada”;
    - 2.3.1 – Entrevistado RM – “A SGPCM é um mistério aos olhos das pessoas”, “Quando eu falo da Presidência do Conselho de Ministros a alguém perguntam o que é isso”;
    - 2.3.2 – Entrevistado RM – “Era muito bom a SGPCM dar a conhecer-se, eu sinto que falta isso”;
    - 2.5.2 – Entrevistado GL – ““Não faço ideia do que é que fazem lá (...)”.

- Administração Pública:
  - 2.1.1 – Entrevistado MP – “A Administração Pública deveria dar a conhecer-se mais um bocadinho, parece que se fecha muito sobre si”, “Parece uma empresa privada à qual ninguém consegue ter acesso a informação”.
- 1 *banner* com uma fotografia do edifício onde sita a SGPCM, com 1 artigo sobre o Comunicado do Conselho de Ministros e a hiperligação para o *website* “Portal do Governo” que contém todos os comunicados. Nas entrevistas realizadas na etapa “Empatia” conseguiu-se analisar que os entrevistados tinham interesse em estar informados sobre o Comunicado do Conselho de Ministros, como podemos verificar nas seguintes transcrições das entrevistas:
  - 2.4.6 – Entrevistado MP - “Sim, agora na altura da pandemia, vocês publicavam os comunicados na vossa página, e a fonte era mais fidedigna”;
  - 2.3.6 – Entrevistado RM – “Acho importante estar informado sobre o comunicado, como achar novas formas de informar”;
  - 2.4.6 – Entrevistado CA – “É importante saber o que é decidido no Conselho de Ministros”;
  - 2.5.5 – Entrevistado GL – “Considero importante...são decisões do nosso país”.
- No rodapé da *newsletter* inseriu-se os contactos da SGPCM, bem como os botões com as hiperligações para as redes sociais e para o *website*.

No sentido de conseguirmos uma representação gráfica da *newsletter* “+SGPCM” em vários suportes digitais, utilizou-se *mockups* para visualizar o design de forma mais clara e realista. Como podemos analisar nas Figuras 32 e 33:



**Figura 32 - Mockup 1 - Newsletter +SGPCM**

Fonte: autora



**Figura 33 - - Mockup 2 - Newsletter +SGPCM**

Fonte: autora

Na próxima etapa do processo de *design thinking* são realizados os testes aos protótipos, através da interação do utilizador com o produto. Nesta fase, o *designer* deve criar novamente um momento de empatia com o utilizador, no sentido de conseguir obter o maior número de *insights* da sua parte para a conceção do produto final.

No desenvolvimento deste projeto foi considerada a realização da última etapa "Testar", mas por motivos técnicos não foi possível a sua concretização, visto que todas as hiperligações da newsletter "+SGPCM" seriam para o novo *website* da SGPCM que à data de conclusão deste trabalho de projeto, ainda não tinha sido lançado na Internet.

## CONCLUSÃO

O objetivo deste projeto é privilegiar o contacto entre um organismo público e o cidadão, através da criação de uma ferramenta de comunicação com conteúdos relevantes e do interesse da sociedade em geral, no sentido de aproximar o serviço público do cidadão, compreender as suas necessidades e alcançar as suas expectativas.

O organismo público escolhido para análise neste trabalho final foi a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM). Para conseguirmos desenvolver uma ferramenta de comunicação centrada no cidadão, optou-se pela metodologia de *design thinking*, tendo como base o método utilizado pela D. School - Hasso Plattner Institute of Design, cumprindo 4 etapas das 5 propostas: empatia, definição, idealizar e protótipo. Para a realização das 4 tarefas, recorreu-se a diversas ferramentas que permitam explorar caminhos alternativos para a conceção do produto final, tais como *benchmarking*, *brainstormings*, *business goals*, *assumptions problems*, entre outras.

No desenvolvimento deste projeto foi possível efetuar-se entrevistas exploratórias que permitiram identificar os interesses e necessidades dos cidadãos. As análises de conteúdos das entrevistas foram divididas em 3 temas: conhecer o utilizador; o conhecimento que têm sobre a SGPCM e a Administração Pública; e conhecer os seus hábitos informacionais. Quanto aos seus interesses, podemos aferir que o cidadão tem interesse em consultar o Comunicado do Conselho de Ministros, em conhecer o trabalho desenvolvido dentro da SGPCM, ter acesso a informações que possam facilitar o acesso a serviços públicos, estar informado sobre a oferta formativa da Administração Pública, bem como a oferta de emprego e os estágios que estão disponíveis para candidatura. Podemos também concluir que, os cidadãos têm preferência por um canal ou ferramenta de comunicação que disponibilize as notícias do seu interesse, com uma periodicidade semanal. A ferramenta de comunicação mais mencionada foram as newsletters.

Conforme os interesses do cidadão acima mencionados, optou-se pela conceção de uma newsletter como produto final deste projeto. Neste sentido, pretendeu-se com esta escolha construir uma newsletter apelativa e focada nas necessidades do cidadão, através da divulgação de notícias que permitam ter um contacto mais frequente com os serviços prestados pela Administração Pública, bem como dar a conhecer o organismo público em estudo neste projeto, criando uma ligação de confiança e proximidade entre o cidadão e a SGPCM.

O desenvolvimento deste projeto surge como uma solução no desenho de serviços públicos, que atualmente, começam a ter como foco os cidadãos e as empresas, contrariando o desenho dos serviços públicos anteriores, que eram centrados na Administração Pública e no Estado. As TIC têm desempenhado um papel importante na modernização administrativa, no tratamento de informação, na gestão documental e na prestação de serviços aos cidadãos. Com a sua evolução, a Administração Pública tem enfrentado um desafio a nível digital cada vez mais exigente, o conceito de TIC tornou-se mais abrangente, incluindo a inteligência artificial e a robótica, provocando alterações na organização da Administração Pública, bem como nos serviços que prestam aos cidadãos. Podemos considerar que uma das principais alterações é no desenho de serviços públicos que começam a ter como foco as necessidades dos cidadãos.

Como mencionado no Capítulo 5, podemos referir que umas das limitações deste projeto é a metodologia adotada para o seu desenvolvimento - o *design thinking*. Esta metodologia é assente no trabalho de equipa, onde a colaboração de vários profissionais permite um maior sucesso no desenvolvimento do produto final, porque contribuem com um maior número de *insights*, que poderão gerar mais ideias e soluções para o projeto. As etapas de *design thinking* que constam neste relatório foram desenvolvidas e planeadas apenas pela autora.

Ainda no Capítulo 5, uma das limitações deste projeto foi na realização da etapa "Testar", apesar de ter sido considerada para a conceção do produto final, por motivos técnicos não foi possível a sua concretização, visto que todas as hiperligações da newsletter "+SGPCM" seriam para o novo *website* da SGPCM que à data de conclusão deste trabalho de projeto, ainda não tinha sido lançado na Internet.

Como expectativas para o futuro, após o lançamento do novo *website* da SGPCM, pretende-se concluir todas as etapas da metodologia de *design thinking*, no sentido de garantir a funcionalidade e sucesso do produto final. A realização da etapa "Testar" irá permitir a interação do utilizador com o protótipo, no sentido de conseguir-se obter o maior número de *insights* da sua parte, para efetuar-se melhorias no produto final. A concretização de todas as etapas do processo de *design thinking* irá garantir um maior sucesso na implementação da newsletter no organismo público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, C. (2018). *Estratégias de comunicação na divulgação de um evento cultural : o caso do Doclisboa* [Universidade de Lisboa]. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/36731>
- António, I. (2023). *Manual Teórico-Prático de Direito Administrativo* (4.<sup>a</sup>). Edições Almedina, S.A.
- Bento, M. da S. (2018). Interconexões entre Comunicação e Design: em busca de um trabalho conjunto em assessorias de Comunicação. *Conexões- Revista de Relações Públicas e Comunicação Organizacional*.
- Bilhim, J. A. de F. (2014). *Ciência da administração*. Universidade Aberta.
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>
- Brinca, M. de J. V. R. (2012). *A comunicação na Administração Pública. Estudo de caso do atendimento da Câmara Municipal de Lisboa* [Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10362/7513>
- Burdek, B. E. (2006). *História, Teoria e Prática do Design de Produtos* (Edgard Blüch er Ltda., Ed.).
- Cajazeira, J. E. R., & Cardoso, C. G. (2016). Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências. *FGV EAESP - Fórum de Inovação*. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/15648>
- Canel, M., & Luoma-aho, V. (2020). *The Handbook of Public Sector Communication* (1st ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Cao, J. (2015). *Interaction Design - Best practice*. Mastering Words, Visuals, Space - UXPin. [https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/UXPIN\\_PL/U150128C.pdf](https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/UXPIN_PL/U150128C.pdf)
- Carvalho, D. S. M., & Daniel, A. C. M. (2016). AS REDES SOCIAIS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. In *Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico da Guarda*. <https://gestin.ipcb.pt/wp-content/uploads/2022/02/2016Gestin12art07.pdf>
- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura* (Paz e Terra, Ed.; 6.<sup>a</sup>, Vol. 1). Paz e Terra.

- <https://globalizacaoeintegracaoregionalufabc.files.wordpress.com/2014/10/castell-s-m-a-sociedade-em-rede.pdf>
- Cavalcante, P. L. (2019). Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management. *Revista Do Serviço Público*, 70(2), 195–218. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i2.3212>
- Chiavenato, I. (2000). *Administração - Teoria, Processo e Prática* (4.<sup>a</sup>). MAKRON BOOKS. [https://www.academia.edu/7062352/Livro\\_administracao\\_teoriaprocessoeprtica\\_chiavenato1\\_130222231836\\_phpapp02](https://www.academia.edu/7062352/Livro_administracao_teoriaprocessoeprtica_chiavenato1_130222231836_phpapp02)
- Coelho, C. (2020). *A importância da inovação para a Administração Pública Contemporânea: estudo sobre propostas inovadoras e difundidas no âmbito da Advocacia Geral da União do Brasil* [Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/20424/1/TRABALHO%20FINAL%20A%20IMPORTANCIA%20DA%20INOVACAO%20PARA%20ADMINISTRACAO%20PUBLICA%20CONTEMPORANEA%20ESTUDO%20SOBRE%20PROPOSTAS%20INOVADORAS%20ADOTADAS%20E%20DIFUNDIDAS%20NO%20AMBITO%20DA%20ADVOCACIA%20GERAL%20DA%20UNIAO%20DO%20BRASIL.pdf>
- Cook, G., Matthews, M., & Irwin, S. (2009). *Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions*.
- Cooper, A., Reimann, R., & Cronin, D. (2007). *About Face 3 - The Essentials of Interaction Design*. Wiley Publishing, Inc. [https://fall14se.files.wordpress.com/2017/04/about\\_face\\_3\\_\\_the\\_essentials\\_of\\_interaction\\_design.pdf](https://fall14se.files.wordpress.com/2017/04/about_face_3__the_essentials_of_interaction_design.pdf)
- Cooper, A., Reimann, R., Cronin, D., Noessel, C., Csizmadi, J., & LeMoine, D. (2014). *About Face - The Essentials of Interaction Design* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- D. School. (2011). *Design Thinking Bootcamp Bootleg*.
- Decreto-Lei n.º 4/2015 de 7 de janeiro, Pub. L. No. Diário da República n.º 4/2015, Série I de 2015-01-07, 1 (2015). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-105602322>
- Decreto-Lei n.º 20/2021, de 15 de março, Pub. L. No. Diário da República n.º 51/2021, Série I de 2021-03-15, 16 (2021). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/20-2021-159432383>
- Decreto-Lei n.º 32/2022 de 9 de maio, Pub. L. No. Diário da República n.º 89/2022, Série I de 2022-05-09 (2022). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/32-2022-183159328>

- D.School. (2010). An Introduction to Design Thinking: Process Guide. *Hasso Plattner Institute of Design*.  
<https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>
- D.School. (2011). Design Thinking Bootcamp Bootleg. *Hasso Plattner Institute of Design*. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- Estratégia TIC 2020 - Estratégia para a Transformação Digital na Administração Pública*. (2018).  
<https://bussola.gov.pt/Documentos%20Partilhados/Estrat%C3%A9gia%20TIC%202020.pdf>
- Fayol, H. (1989). *Administração Industrial e Geral*. ATLAS S.A.
- Fernandes, C. (2021). *Breve caracterização da Administração Pública Central Portuguesa*. Direção-Geral da Administração e Emprego Público.  
[https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2021/publicacao\\_PA\\_30\\_mar\\_2022\\_Formatada.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2021/publicacao_PA_30_mar_2022_Formatada.pdf)
- Ferreira, A. (2008). *Usabilidade e Acessibilidade no design para a Web* [Faculdade de Belas Artes- Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/67707/2/23783.pdf>
- Ferreira, A., & Kunsch, M. M. K. (2021, October 9). Comunicação estratégica e inovação organizacional: uma relação dialógica. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares Da Comunicação*, 1–13.
- Fischer, G. (1989). Human-Computer Interaction Software: Lessons Learned, Challenges Ahead. *IEEE Software*.  
[https://www.researchgate.net/publication/3246639\\_Human-Computer\\_Interaction\\_Software\\_Lessons\\_Learned\\_Challenges\\_Ahead](https://www.researchgate.net/publication/3246639_Human-Computer_Interaction_Software_Lessons_Learned_Challenges_Ahead)
- Flores, L., Muller, B., Agrebi, M., & Chandon, J.-L. (2008). The branding Impact of Brand Websites: Do newsletters and consumer magazines have a moderating role? *Journal of Advertising Research*, 48, 465–472.  
<https://doi.org/10.2501/S0021849908080471>
- Frascara, J. (2004). *Communication Design- Principles, Methods, and Practice*. Allworth Press. <https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/communication-design-principles-methods-and-practice.pdf>
- Gibbons, S. (2016, July 31). Design Thinking 101. *Nielsen Norman Group*.  
<https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/>
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management - Creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). Kogan Page - London and Philadelphia.

- Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285–306. <https://doi.org/10.2752/175470811X13071166525216>
- Krug, S. (2014). *Don't Make Me Think, Revisited A Common Sense Approach to Web Usability* (E. Bayle, Ed.). New Riders.
- Kunsch, M. (2006). Comunicação organizacional : conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In *MARCHIORI, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional*. (pp. 167–190). Difusão Editora .
- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13–24. [https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462\\_33\\_1](https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1)
- Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de agosto, Sétima revisão constitucional - Constituição da República Portuguesa de 2 de Abril de 1976, Pub. L. No. Diário da República n.º 155/2005, Série I-A de 2005-08-12, 4642 (2005). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei-constitucional/1-2005-243729>
- Lei n.º 4/2004 de 15 de janeiro, Pub. L. No. Diário da República n.º 12/2004, Série I-A de 2004-01-15, 1 (2004). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2004-34547775>
- Lidwell, W., Holden, K., & Butler, J. (2010). *Universal Principles of Design - 125 Ways to Enhance Usability, Influence Perception, Increase Appeal, Make Better Design Decisions, and Teach through Design*. Rockport.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. <https://web.mit.edu/allanmc/www/mcluhan.mediummessage.pdf>
- Mesquita, K., Ruão, T., & Andrade, J. G. (2020, December). Transformações da comunicação organizacional: novas práticas e desafios nas mídias sociais. *Universidade Do Minho. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)*. <https://hdl.handle.net/1822/68404>
- Moggridge, B. (1995). *Designing Interactions*. Massachusetts: The MIT Press.
- Montargil, F. (2008). *Electronic government and government transformation: technical interactivity, political influence and citizen return* .
- Monteiro, M. (2021). *O Impacto do Digital no Universo do Design Gráfico - Relatório de Estágio na Agência Bastarda* [Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/137667>
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector* . 1–40. [http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation\\_in\\_the\\_public\\_sector.pdf](http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf)

- Nielsen, J. (1994a, April 24). *10 Usability Heuristics for User Interface Design*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/#poster>
- Nielsen, J. (1994b, November 1). *How to Conduct a Heuristic Evaluation*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/how-to-conduct-a-heuristic-evaluation/>
- Nielsen, J. (2012, January 3). *Usability 101: Introduction to Usability*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo - Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre a inovação* (3.ª). OCDE e Eurostat . <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>
- Oliveira, T., & Ruão, T. (2022). Do "Efeito de Colagem" à Comunicação Estratégica no Contexto das Novas Tecnologias: Uma Análise do Museu Virtual da Lusofonia no Instagram. *Vista*, 9, e022006. <https://doi.org/10.21814/vista.4024>
- Oslo Manual*. (2005). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- Pelsmacker, P. De, Geuens, M., & Bergh, J. Van Den. (2013). *Marketing Communications: A European Perspective* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Pierre, R. (2014). *HEURÍSTICAS EM DESIGN: uma revisão de literatura* [Instituto de Ensino Superior FUCAPI]. [https://www.academia.edu/7925588/HEUR%C3%8DSTICAS\\_EM\\_DESIGN\\_uma\\_revis%C3%A3o\\_de\\_literatura](https://www.academia.edu/7925588/HEUR%C3%8DSTICAS_EM_DESIGN_uma_revis%C3%A3o_de_literatura)
- Portaria n.º 79/2012 , Pub. L. No. Diário da República n.º 62/2012, Série I de 2012-03-27 (2015). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/portaria/2012-67357007-67358134>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/93, de 17 de março, Pub. L. No. Diário da República n.º 64/1993, Série I-B de 1993-03-17, 1272 (1993). <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/18-1993-634129>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 108 de 2017, (2017).
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 131/2021, de 10 de setembro, Diário da República n.º 177/2021, Série I de 2021-09-10, 17 (2021).
- Ribeiro, J. (2008). *Manual Técnico do Formando: "Comportamento Organizacional."* ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Rodrigues, M. J. (2022). *Comunicação Interna nos Arquivos da Administração Central do Estado. Estudo de Caso*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa .

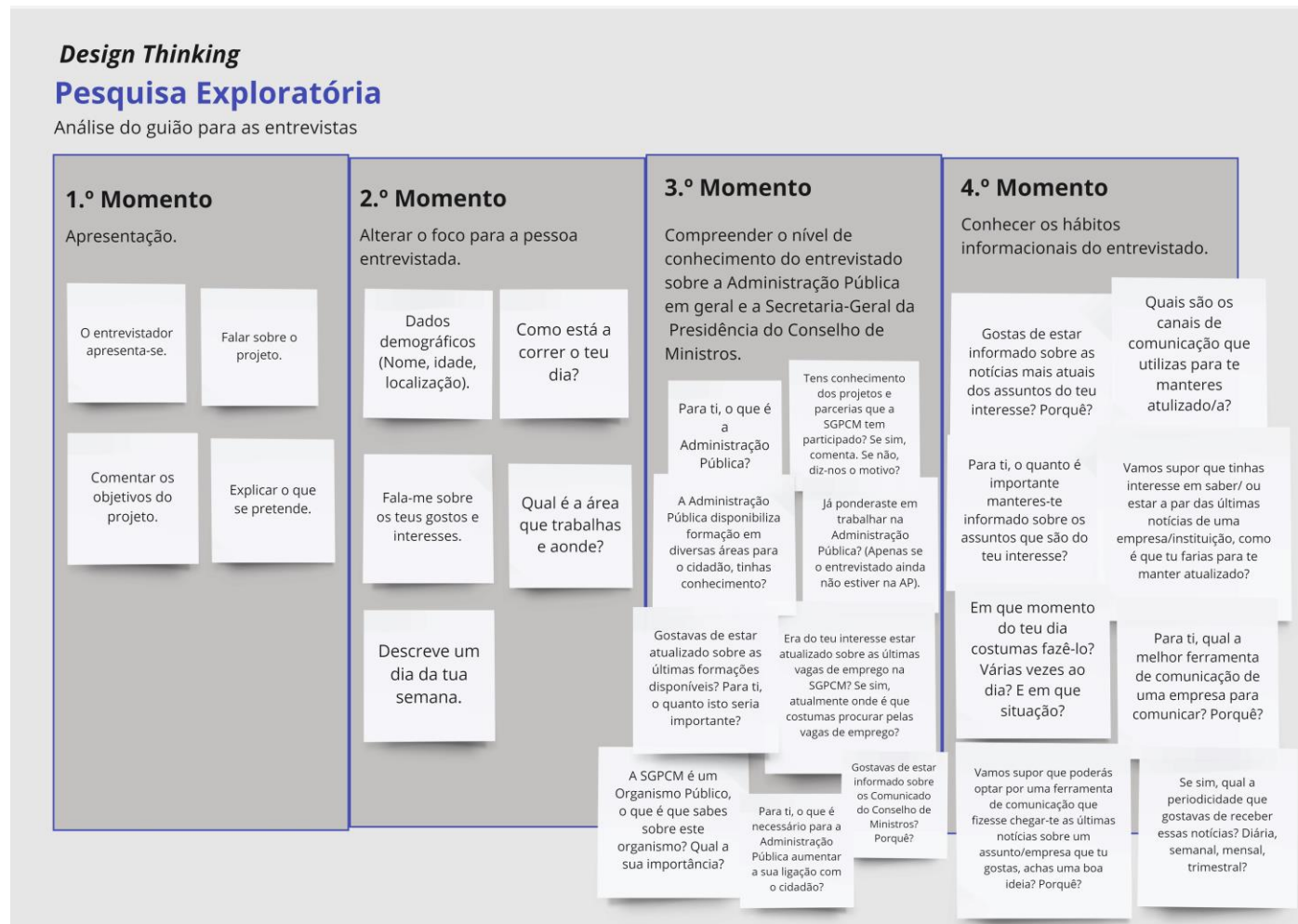
- Rossetti, R. (2013a). Categorias de inovação para os estudos em Comunicação - Categories of innovation for communication studies. *Comunicação & Inovação*, 14(27). <https://doi.org/10.13037/ci.vol14n27.2262>
- Rossetti, R. (2013b). Categorias de inovação para os estudos em Comunicação - Categories of innovation for communication studies. *Comunicação & Inovação*, 14(27). <https://doi.org/10.13037/ci.vol14n27.2262>
- Ruão, T. (1998). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade. *Cadernos Do Noroeste*. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2727>
- Santos, A. M. P. dos. (2018). *Comunicação Estratégica da Administração Pública para o Portal do Cidadão*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa.
- Schneider, B. (2010). *Design -Uma Introdução: O Design no contexto social, cultural e económico*. Blucher. [https://issuu.com/editorablucher/docs/issuu\\_design\\_uma\\_introducao\\_9788521205098](https://issuu.com/editorablucher/docs/issuu_design_uma_introducao_9788521205098)
- Schumpeter, J. (2017). *The Theory of Economic Development*. Routledge.
- Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. (2017). *Plano Estratégico 2017 - 2022*.
- Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. (2022). *Plano de Comunicação SGPCM*.
- Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. (2023a). *Organograma da Presidência do Conselho de Ministros*. [https://www.sg.pcm.gov.pt/media/59947/organograma\\_da\\_pcm\\_fevereiro\\_2023.pdf](https://www.sg.pcm.gov.pt/media/59947/organograma_da_pcm_fevereiro_2023.pdf)
- Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. (2023b). *Organograma da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros*. [https://www.sg.pcm.gov.pt/media/59945/organograma\\_sgpcm\\_setembro\\_2023.pdf](https://www.sg.pcm.gov.pt/media/59945/organograma_sgpcm_setembro_2023.pdf)
- Silva, G. E., Zaccaria, R. B., Pitombo, T. D. T., & Monteiro, T. A. (2016). Eye Tracking e Métricas na Web como Ferramentas para Estratégias Inovadoras de Comunicação. *Revista de Administração IMED*, 6(1), 91-104. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n1p91-104>
- Tavares, A. (2019). *Administração Pública Portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=uKaODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=administra%C3%A7%C3%A3o>

+p%C3%BAblica+artigo+acad%C3%A9mico+portugal&ots=NmT6bNseyo&sig=1-6Bjh1fZtssZAIeB\_jyp6OPHys&redir\_esc=y#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20artigo%20acad%C3%A9mico%20portugal&f=false

- Tavares, S. (2013). *Plataforma para Gestão de Conteúdos de Entretenimento: UX Design da Investigação ao Protótipo*. Escola Superior de Educação de Coimbra.
- Tidwell, J. (2011). *Designing Interfaces, Second Edition* (2nd ed.). 'Reilly Media, Inc., Gravenstein Highway North, Sebastopol.
- Vale, N. (2020). *Design Thinking para Desenvolvimento de Videojogos: Uma Avaliação à Metodologia Design Thinking Canvas*. Universidade da Beira Interior - Faculdade de Artes e Letras.
- Vianna, M., Filho, Y. V. e S., Adler, I. K., Lucena, B. de F., & Russo, B. (2012). *Design Thinking - Inovação em negócios*. MJV Press.
- Vidigal, L. (1999). A Revolução das Administrações Públicas em Portugal e a Nível Mundial nos Próximos Anos. In *Futuro da Internet* (pp. 65–72). [https://www.slideshare.net/vidigal/luis-vidigal-1999-a-revolucao-ap?from\\_action=save](https://www.slideshare.net/vidigal/luis-vidigal-1999-a-revolucao-ap?from_action=save)
- Wolton, D. (2008). Il faut sauver la communication. *Revista FAMECOS*, 12(27), 15. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2005.27.3317>
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)

## ANEXOS

### Anexo 1 – Pesquisa exploratória – Análise do guião das entrevistas



***Design Thinking***

**Guião das entrevistas**

Pesquisa Exploratória

**1.º Momento - Apresentação**

O entrevistador apresenta-se e fala sobre o projeto.

**2.º Momento - Alterar o foco para a pessoa entrevistada**

Questões:

- Como está a correr o teu dia?
- Fala-me sobre os teus gostos e interesses.
- Qual é a área que trabalhas e aonde?
- Descreve um dia da tua semana.

**3.º Momento - Compreender o nível de conhecimento do entrevistado sobre a Administração Pública em geral e a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros.**

Questões:

- Para ti, o que é a Administração Pública?
- A Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros é um Organismo Público, o que é que sabes sobre este organismo? Qual a sua importância?
- Tens conhecimento dos projetos e parcerias que a SGPCM tem participado? Se sim, comenta. Se não, diz-nos o motivo?
- Já ponderaste em trabalhar na Administração Pública? (Apenas se o entrevistado ainda não desempenhar funções na Administração Pública)
- Era do teu interesse estar atualizado sobre as últimas vagas de emprego na SGPCM? Se sim, atualmente onde é que costumavas procurar pelas vagas de emprego? (Apenas se o entrevistado estiver interessado em trabalhar na Administração Pública).
- A Administração Pública disponibiliza formação em diversas áreas para o cidadão, tinhas conhecimento?

***Design Thinking***

**Guião das entrevistas**

Pesquisa Exploratória

- Alguma vez frequentaste alguma? Porquê? Gostavas de estar atualizado sobre as últimas formações disponíveis? Para ti, o quanto isto seria importante?
- Gostavas de estar informado sobre os Comunicados do Conselho de Ministros? Porquê?

**4.º Momento - Conhecer os hábitos informacionais do entrevistado.**

Questões:

- Gostas de estar informado sobre as notícias mais atuais sobre assuntos do teu interesse? Porquê?
- Para ti, o quanto é importante maneres-te informado sobre os assuntos que são do teu interesse?
- Quais são os canais de comunicação que utilizas para te maneres atualizado/a? (TV, rádio, jornais em papel, sites de notícias, canais institucionais, entre outras.)
- Vamos supor que tinhas interesse em saber/ ou estar a par das últimas notícias de uma empresa/instituição, como é que tu farias para te manter atualizado?
- Em que momento do teu dia costumavas fazê-lo? Várias vezes ao dia? E em que situação?
- Para ti, qual o melhor canal de comunicação de uma empresa para comunicar? Porquê?
- Vamos supor que poderás optar por uma ferramenta de comunicação que fizesse chegar-te as últimas notícias sobre um assunto/empresa que tu gostas, achas uma boa ideia? Porquê?
- Se sim, qual a periodicidade que gostavas de receber essas notícias? Diária, semanal, mensal, trimestral?

## Anexo 4 – Resultado das entrevistas – Parte 1

### Design Thinking

## Resultados das entrevistas - Parte 1

Pesquisa exploratória

	Entrevistas				
Nome, idade e localização	MP, 26 anos, Sintra	LM, 40 anos, Sintra	RM, 22 anos, Seixal	CA, 33 anos, Sintra	GL, 46 anos, Entroncamento
Como está a correr o teu dia?	Encontra-se de férias e está aproveitar para descansar.	Encontra-se de férias em Cabeço de Vide.	Encontra-se de férias.	Um dia cansativo de trabalho.	Encontra-se de férias no Baleal.
Fala-me sobre os teus gostos e interesses.	Tem um gosto particular pela área de direito e está a pensar em tirar uma licenciatura em direito.	Gosto pela área Política, é militante de um partido	Tem gosto pela área da comunicação. Aprecia filmes, séries e música. Tem um gosto peculiar por filmes asiáticos.	Tem interesse pela área da informática. Gosta de cultura, história e ler.	Tem interesse na área do desporto, novas tecnologias e cinema.
Qual é a área que trabalhas e aonde?	Encontra-se atualmente desempregada, terminou 6 anos de contrato no exército. Procura emprego na Função Pública, devido ao regulamento de incentivos.	Tem o seu próprio negócio na área da astronomia, um planetário móvel que consiste em apresentar as estrelas e planetas aos mais novos, através de sessões nas escolas. Normalmente percorre todo o país.	Acabou agora a licenciatura em Ciências da Comunicação. Pretende-se candidatar a estágios dentro da Administração Pública.	Técnica Superior numa Secretaria-Geral, na área da Informática. Faz a gestão dos stocks de hardware e software e apoio a gabinetes ministeriais.	Técnico Superior numa Câmara Municipal.
Descreve um dia da tua semana.	Acorda cedo e começa a sua procura de emprego.	Acorda às 7h00 e prepara o seu dia de trabalho. Organiza as sessões de planetário e faz a gestão financeira e de publicidade do seu negócio.	Quando estava na faculdade, o seu dia começava às 7h00 e entrava na faculdade às 9h00. O seu dia era passado entre as aulas da faculdade, estudar e ver os seus filmes ou séries favoritas.	Normalmente acorda cedo, por volta das 6h00. Gosta de organizar o seu dia conforme a sua semana de trabalho, que pode ser presencial ou em teletrabalho. O seu horário de trabalho termina por volta das 17h00. Depois gosta de fazer algo que a permita descontraír.	Começa o dia a dar aulas ao Pré-escolar de Educação e Expressão Físico Motora. Depois participa num projeto, onde consiste em dar aulas de natação e ginástica de manutenção. Ao longo do dia também tem outras atividades pontuais desportivas.

## Anexo 5 – Resultado das entrevistas – Parte 2

### Design Thinking

### Resultados das entrevistas - Parte 2

Pesquisa exploratória

	Entrevistas				
Nome, idade e localização	MP, 26 anos, Sintra	LM, 40 anos, Sintra	RM, 22 anos, Seixal	CG, 33 anos, Sintra	GI, 46 anos, Entroncamento
Para ti, o que é a Administração Pública?	Engloba todos os serviços do Estado, interligados entre si. Acha que a Administração Pública deveria dar-se a conhecer mais e que se fecha muito entre si.	Considera que a Administração Pública é o cidadão, porque sem o cidadão não era possível haver uma Administração Pública e muito menos um Estado. Os Portugueses são o Estado. Considera que existe um desinvestimento na Administração Pública.	São as pessoas que trabalham para o Estado, que fazem serviço público. É a parte central do Estado.	Prestação de serviço público, A Administração Pública existe para servir o cidadão.	A Administração Pública é o Estado a interagir com o cidadão. Administrar recursos que permitam dar ao cidadão serviços que possam suprimir as suas necessidades.
A Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM) é um Organismo Público, o que é que sabes sobre este organismo? Qual a sua importância?	Não tem muito conhecimento, apenas mencionou o apoio ao Conselho de Ministros e ministérios.	Considera que a SGPCM desempenha um papel importantíssimo na gestão, apoio e simplificação do trabalho dos Ministros, este trabalho é muito pouco divulgado e a maioria das pessoas não conhecem a SGPCM.	O primeiro pensamento quando houve o nome da SGPCM é o apoio que prestam ao Conselho de Ministros.	Conhece a SGPCM, as funções são parecidas com a Secretaria-Geral onde desempenha funções. Considera a SGPCM como um exemplo para outras Secretarias-Gerais, visto que dá apoio ao Primeiro-Ministro e dá apoio a muitos mais Ministérios que outra Secretaria-Geral.	Não tem grande conhecimento sobre a SGPCM. Não sabe as suas funções.
Tens conhecimento dos projetos e parcerias que a SGPCM tem participado? Se sim, comenta. Se não, diz-nos o motivo? Gostarias de ter conhecimento?	Não tem conhecimento. Não costuma pesquisar pela Instituição, mencionou que não costuma ver notícias sobre a instituição, talvez por sermos muito fechados, mas demonstrou interesse em saber mais.	Não tem conhecimento dos projetos e parcerias da SGPCM, mas tem um interesse geral, considera que não deve existir um organismo do estado que o cidadão não saiba para que é que serve. Considera que a SGPCM falha na sua divulgação e no dever de informar os cidadãos.	Acha que a SGPCM é um mistério e considera que as pessoas não sabem no que consiste este organismo público. É muito importante a SGPCM dar a conhecer-se mais, principalmente nos projetos e parcerias que está envolvida.	Tem conhecimento de alguns projetos. Demonstra interesse por informações sobre uma das entidades que está integrada na SGPCM, a Direção-Geral do Património Cultural, porque gostava de estar informada sobre as entradas gratuitas nos museus e palácios.	Não tem conhecimento
Já ponderaste em trabalhar na Administração Pública? (Apenas se o entrevistado ainda não estiver na AP).	Sim.	Sim.	Sim, mas de momento tem interesse em estagiar na Administração Pública.	-	-

## Anexo 6 – Resultado das entrevistas – Parte 3

Design Thinking					
Resultados das entrevistas - Parte 3					
Pesquisa exploratória					
Entrevistas					
Nome, idade e localização	MP, 26 anos, Sintra	LM, 40 anos, Sintra	RM, 22 anos, Seixal	CG, 33 anos, Sintra	GL, 46 anos, Entroncamento
Era do teu interesse estar atualizado sobre as últimas vagas de emprego na SGPCM? Se sim, atualmente onde é que costumavas procurar pelas vagas de emprego? (Apenas se o entrevista estiver interesse em trabalhar na Administração Pública).	Tem interesse em saber as vagas de emprego público, costuma pesquisar no website Bolsa de Emprego Público.	Num futuro, gostava de estar informado sobre as vagas de emprego público, atualmente sente-se satisfeito com o seu negócio. Mencionou que já fez pesquisas na Bolsa de Emprego Público.	Sim, mas era mais interessante para si, um sítio que conseguisse procurar as ofertas de estágio dentro da Administração Pública. Conhece a Bolsa de Emprego Público, mas de momento tem consultado o EstágiAP XXI. É da opinião que deveria haver um canal de comunicação em que tivesse os estágios da SGPCM para consulta.	Gosta de estar atualizada sobre as vagas de emprego na Administração Pública. Tem conhecimento da Bolsa de Emprego Público.	Num futuro teria interesse em saber das vagas disponíveis. De momento, encontra-se satisfeito com o seu local de trabalho. Não sabe onde procurar as vagas de emprego público.
A Administração Pública disponibiliza formação em diversas áreas para o cidadão, tinhas conhecimento?	Apenas tinhas conhecimento de formações pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional	Tem conhecimento apenas do que é divulgado.	Não tinha conhecimento. Pensava que todas as formações da Administração Pública apenas podiam ser frequentadas por funcionários da Função Pública.	Sim, mas refere que a informação sobre as formações está dispersa e em diferentes plataformas digitais. Acaba por subscrever as newsletters para estar informada sobre as formações, apresenta como exemplo o Instituto Nacional de Administração (INA).	Nunca fez este tipo de formações. A divulgação das formações não chegam até ele.
Alguma vez frequentaste alguma? Porquê? Gostavas de estar atualizado sobre as últimas formações disponíveis? Para ti, o quanto isto seria importante?	Caracterizou a oferta formativa da Administração Pública como importante e interessante, demonstrou interesse em frequentá-las.	Já frequentou estas formações. Atualmente não tem intenções de frequentar, mas considera que é importante a sua divulgação para todos os cidadãos terem o direito de participar.	Nunca frequentou. Tinha interesse em formações dentro das áreas que gosta e que fossem gratuitas.	Costuma frequentar, considera muito importante manter-se atualizada.	Tinha interesse em saber as formações que estão disponíveis, mas sente que a informação não é divulgada. Sugere uma base de dados onde fosse possível consultar todas as formações disponíveis.

## Anexo 7 – Resultado das entrevistas – Parte 4

<b>Design Thinking</b>		<b>Entrevistas</b>				
<b>Resultados das entrevistas - Parte 4</b>						
Pesquisa exploratória						
Nome, idade e localização	MP, 26 anos, Sintra	LM, 40 anos, Sintra	RM 22 anos, Seixal	CG, 33 anos, Sintra	GL, 46 anos, Entroncamento	
Gostavas de estar informado sobre os Comunicados do Conselho de Ministros? Porquê?	Sim, mencionou a importância dos Comunicados do Conselho de Ministros em tempos de pandemia. Acha relevante este tipo de informação.	Gostava de estar informado, mas através de consulta no Diário da República.	Sim. Considera que as pessoas devem ser informadas sobre os assuntos que são aprovados em Conselho de Ministros. Considera importante informar os cidadãos e pensar em novas formas de divulgação, porque as pessoas não têm paciência para consultar o Diário da República.	Muito importante.	É do interesse do cidadão estar atualizado sobre o que acontece no nosso país. Há decisões que mexem com a vida do cidadão e deverá ser divulgada.	
Gostas de estar informado sobre as notícias mais atuais sobre assuntos do teu interesse? Porquê?	Gosto de se manter informada sobre assuntos do seu interesse.	Gosto de estar atualizado sobre as notícias do seu interesse. Aprecia ouvir as notícias da Antena 1. Procura a informação que lhe interessa.	Gosta de estar informada. Considera que a sua geração cresceu dentro da internet com um sentido de comunidade. Na sua geração é importante estar atualizado sobre os temas que o grupo de amigos consideram interessantes.	Tem muito interesse, na sua área de trabalho é muito importante estar informado sobre as últimas notícias sobre a Administração Pública, bem como do Governo.	Não tem muita paciência para pesquisar notícias, prefere que as notícias cheguem até ele.	
Quais são os canais de comunicação que utilizas para te manteres atualizado/a? (TV, rádio, jornais em papel, sites de notícias, canais institucionais, entre outras.)	O motor de busca Google, canais de televisão e websites de empresas/ instituições do seu interesse.	Rádio, televisão e websites, em particular o website do PCP. Destaca a importância de quem escreve os artigos e o quanto uma notícia pode ser manipulável.	Não vê televisão. Normalmente procura os temas do seu interesse na internet. Utiliza o google discover para saber as últimas notícias. Utiliza o Instagram e o Tik Tok. Jornais online, websites e motor de busca da google.	Recebe de manhã as notícias do google, newsletters sobre eventos e cultura, motor de busca da google.	Motor de busca da Google.	
Vamos supor que tinhas interesse em saber/ ou estar a par das últimas notícias de uma empresa/instituição, como é que tu farias para te manter atualizado?	Consulta o website da empresa/instituição ou as redes sociais.	Realiza uma pesquisa nas plataformas digitais mais indicadas para o efeito.	Utilizava o motor de busca no google, através de palavras-chave.	No website da empresa/instituição.	-	

## Anexo 8 – Resultado das entrevistas – Parte 5

### Design Thinking

## Resultados das entrevistas - Parte 5

Pesquisa exploratória

	Entrevistas				
Nome, idade e localização	MP, 26 anos, Sintra	LM, 40 anos, Sintra	RM 22 anos, Seixal	CG, 33 anos, Sintra	GL, 46 anos, Entroncamento
Em que momento do teu dia costumavas fazê-lo? Várias vezes ao dia? E em que situação?	Pela manhã e usa o telemóvel.	Não tem nenhum horário em específico, consulta as notícias quando lhe apetece.	De manhã, quando acorda. Às vezes também consulta durante o dia.	Gosta de fazê-lo de manhã e utiliza o tempo que perde em transportes públicos para se manter atualizada sobre os assuntos do seu interesse.	Hora de almoço ou à noite.
Para ti, qual o melhor canal de comunicação de uma empresa para comunicar? Porquê?	O website e rede social.	Plataformas digitais, como websites.	Redes Sociais	Quando a empresa/instituição entra em contacto com o público-alvo.	Redes sociais.
Vamos supor que poderás optar por uma ferramenta de comunicação que fizesse chegar-te as últimas notícias sobre um assunto/empresa que tu gostas, achas uma boa ideia? Porquê?	Sim, mencionou que recebe newsletter de algumas empresas/ instituições. Também falou dos pop-ups dos canais de notícias.	Sim, um serviço de newsletter. Acha interessante as newsletters.	Era uma boa ideia, visto que está a iniciar a sua vida profissional e não terá tanto tempo para pesquisar sobre as coisas do seu interesse.	Sim. Caso eu tenha interesse, gostava de ser notificada.	Sim. Mencionou que já acontece através de notificações do canal de notícias da google.
Se sim, qual a periodicidade que gostavas de receber essas notícias? Diária, semanal, mensal, trimestral?	Talvez semanalmente.	Conforme a instituição/empresa, se for a SGPCM acha que seria uma boa opção semanalmente.	Duas vezes por semana.	Semanal	Diariamente
Descreve a Administração Pública numa palavra.	Complicada.	Desinvestimento.	Serviço Público	Coesa	Burocrática

## Anexo 9 – Entrevistas – Análise de conteúdos - Parte 1

### *Design Thinking*

## Análise de conteúdos das entrevistas - Parte 1

Pesquisa exploratória

Categoria	Entrevistado	Unidade de registo	Unidade de contexto
1 - Conhecer o utilizador	1.1 - Entrevista MP	1.1.1 - Gosto pela área de direito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Eu sempre gostei mto de legislação e da área de Direito, tanto que estou a pensar em tirar uma licenciatura em Direito.";</li> <li>"Gostava de trabalhar na área jurídica.";</li> </ul>
		1.1.2 - Procura emprego na Função Pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Estou à procura de emprego, maioritariamente a minha procura é na função pública.";</li> </ul>
	1.2 - Entrevista LM	1.2.1 - Gosto pela área política.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"A parte política afincada na família, por parte do meu pai...uma ascendência política bastante vincada.";</li> </ul>
		1.2.2 - Militante de um partido.	
	1.3 - Entrevista RM	1.3.1 - Gosto pela área da comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Eu tirei a licenciatura em Ciências da Comunicação."</li> </ul>
		1.3.2 - Pretende candidatar-se a estágios da Administração Pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Eu queria candidatar-me aos estágios e mais tarde entrar para a função pública";</li> <li>"O único sítio que eu sei, é o Estágio XXI, aquele site específico, eu sei que há mais, mas não sei aonde.";</li> </ul>
	1.4 - Entrevista CA	1.4.1 - Funcionário Público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Estou a trabalhar como Técnica Superior num instituto público.";</li> </ul>
		1.4.2 - Gosta de cultura e história.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Tenho interesse em cultura e história.";</li> </ul>
		1.4.3 - Tem interesse em entradas gratuitas nos museus e monumentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Tento sempre acompanhar os eventos gratuitos, a economia não está fácil, hoje vi que a partir de setembro os cidadãos não pagam entrada durante todo o dia nos monumentos e museus da DGPC.";</li> </ul>
	1.5 - Entrevista GL	1.5.1 - Funcionário Público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Sou Técnico Superior numa Câmara Municipal.";</li> </ul>

## Design Thinking

### Análise de conteúdos das entrevistas - Parte 2

Pesquisa exploratória

Categoria	Entrevistado	Unidade de registo	Unidade de contexto
<b>2 - Conhecimento sobre a SGPCM e a Administração Pública</b>	<b>2.1 - Entrevista MP</b>	2.1.1 - Considera a Administração Pública fechada e que deveria mostrar mais de si.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "A Administração Pública deveria dar a conhecer-se mais um bocadinho, parece que se fecha muito sobre si.";</li> <li>• "Parece uma empresa privada à qual ninguém consegue ter acesso a informação.";</li> </ul>
		2.1.2 - Não tem um grande conhecimento SGPCM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Não tenho um conhecimento muito vasto.";</li> <li>• "A SGPCM dá apoio ao Conselho de Ministro";</li> </ul>
		2.1.3 - Tem interesse em trabalhar na Administração Pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Eu tenho interesse em trabalhar na Administração Pública, costumo ver na Bolsa de emprego Público as vagas";</li> </ul>
		2.1.4 - Interesse em frequentar as formações da Administração Pública, mas não tinha conhecimento da sua existência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Tirando o IEFP, não tenho conhecimento de instituições que ofereçam cursos.";</li> <li>• "Era interessante saber das formações dadas pela Administração Pública, não sei se essas formações são gratuitas ou não...";</li> </ul>
		2.1.5- Gostava de estar informada sobre os Comunicados do Conselho de Ministros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sim, agora na altura da pandemia, vocês publicavam os comunicados na vossa página, e a fonte era mais fidedigna.";</li> </ul>
	<b>2.2 - Entrevista LM</b>	2.2.1 - Considera que a Administração Pública é o funcionamento do Estado e o Estado como nós.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• " A Administração pública é o funcionamento do Estado e o Estado somos nós";</li> </ul>
		2.2.2 - A SGPCM desempenha um papel importante no apoio aos ministérios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...há organismos que fazem um trabalho importantíssimo, como a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros.";</li> </ul>
		2.2.3 - Considera que a SGPCM divulga pouco sobre o que faz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...um trabalho de organização, gestão e simplificação do trabalho dos Ministros" que é muito pouco divulgado.";</li> </ul>

**Design Thinking**

**Análise de conteúdos das entrevistas - Parte 3**

Pesquisa exploratória

Categoria	Entrevistado	Unidade de registo	Unidade de contexto
<b>2 - Conhecimento sobre a SGPCM e a Administração Pública</b>	<b>2.2 - Entrevista LM</b>	2.2.4 - As pessoas não conhecem o trabalho desenvolvido pela SGPCM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...a população em geral se falares da SGPCM, não lhes diz absolutamente nada.";</li> </ul>
		2.2.5 - Não conhece os projetos e iniciativas da SGPCM, mas tem interesse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Um organismo que o cidadão não sabe para o que é que serve, é um organismo que falha na sua divulgação.";</li> </ul>
		2.2.6 - Tem interesse em trabalhar na Administração Pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sim, quando andar à procura de emprego...talvez a SGPCM para ser diferente".</li> </ul>
	<b>2.3 - Entrevista RM</b>	2.3.1 - Considera a SGPCM um mistério, as pessoas não sabem no que consiste este organismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "A SGPCM é um mistério aos olhos das pessoas.";</li> <li>• Quando eu falo da Presidência do Conselho de Ministros a alguém perguntam o que é isso.";</li> </ul>
		2.3.2 - Considera importante a SGPCM dar a conhecer-se.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Era muito bom a SGPCM dar a conhecer-se, eu sinto que falta isso.";</li> </ul>
		2.3.3 - Tem interesse em trabalhar na Administração Pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sim, mas agora pretendo estagiar na Administração Pública.";</li> </ul>
		2.3.4 - Gostava de estar informada sobre as vagas de emprego na Administração Pública.	"Eu tenho ido ver à Bolsa de Emprego Público (BEP).";
		2.3.5 - Interesse em frequentar as formações da Administração Pública, mas não tinha conhecimento da sua existência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Eu não sabia que existia formação para quem não é da Administração Pública.";</li> <li>• " Sim, sobretudo se fosse formação gratuita.";</li> </ul>
		2.3.6 - Gostava de estar informado sobre o Comunicado do Conselho de Ministros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acho importante informado sobre o comunicado, como achar novas formadas de informar."</li> </ul>

## Design Thinking

### Análise de conteúdos das entrevistas - Parte 4

Pesquisa exploratória

Categoria	Entrevistado	Unidade de registo	Unidade de contexto
<b>2 - Conhecimento sobre a SGPCM e a Administração Pública</b>	<b>2.4 - Entrevista CA</b>	2.4.1 - A Administração Pública existe para servir o cidadão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"A Administração Pública existe para servir o público.";</li> </ul>
		2.4.2 - A SGPCM como referência para outras Secretarias-Gerais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Eu acho que a SGPCM acaba por ser um exemplo para as outras Secretarias-Gerais.";</li> </ul>
		2.4.3 - Tem interesse em conhecer as parcerias e projetos da SGPCM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Sim, mas não tenho acompanhado muito.";</li> </ul>
		2.4.4 - Gostava de estar informada sobre as vagas de emprego público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Sim, procuro novas oportunidades.";</li> </ul>
		2.4.5 - Gostava de ter conhecimento sobre as formações, mas considera que informação está dispersa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de não haver um sítio onde esteja essas informações, porque está toda muito dispersa, acabo por subscrever algumas newsletters das instituições para receber essas informações, como o INA.";</li> </ul>
		2.4.6 - Gostava de estar informado sobre o Comunicado do Conselho de Ministros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"É importante saber o que é decidido no Conselho de Ministros.";</li> </ul>
	<b>2.5 - Entrevista GL</b>	2.5.1 - A Administração Pública é o Estado a interagir com o cidadão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"A Administração Pública é o Estado a interagir com o cidadão.";</li> </ul>
		2.5.2 - Não tem conhecimento sobre a SGPCM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Não faço ideia do que é que fazem lá...";</li> </ul>
		2.5.3 - Não sabe onde procurar as vagas de emprego público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Num futuro terei interesse, mas não sei onde procurar.";</li> </ul>
		2.5.4 - Tem interesse nas formações, mas sente que a informação não é divulgada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Tem interesse, mas a informação não chega até mim.";</li> <li>"Não quero estar dependente dos e-mails com a informação das formações, era bom se houvesse uma base de dados, ou outra coisa onde eu conseguisse consultar as formações.";</li> </ul>
		2.5.5 - Gostava de estar informado sobre o Comunicado do Conselho de Ministros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Considero importante...são decisões do nosso país.";</li> </ul>

## Design Thinking

### Análise de conteúdos das entrevistas - Parte 5

Pesquisa exploratória

Categoria	Entrevistado	Unidade de registo	Unidade de contexto
<b>3 - Conhecer os hábitos informacionais</b>	<b>3.1 - Entrevista MP</b>	3.1.1 - Gosta de estar informada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Se for um assunto do meu interesse, sim, procuro informação.";</li> </ul>
		3.1.2 - Canais e ferramentas de comunicação que utiliza: motor de busca da google e <i>websites</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Abro o google e pesquiso pelo assunto que me interessa.";</li> <li>• "Tento ver sites mais fidedignos.";</li> </ul>
		3.1.3 - Quando e como? De manhã e através do telemóvel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Logo pela manhã....telemóvel e procuro.";</li> </ul>
		3.1.4 - Considera que seria útil uma ferramenta de comunicação que lhe fizesse chegar as notícias do seu interesse, falou em <i>newsletters</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Eu recebo algumas newsletters de empresas."</li> <li>• "Eu acho que poderia ser interessante.";</li> </ul>
		3.1.5 - Com uma periodicidade semanal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Se calhar fazia sentido, semana a semana.";</li> </ul>
	<b>3.2 - Entrevista LM</b>	3.2.1 - Gosta de informado sobre notícias da sua área de interesse.	"Eu vou à procura daquilo que me interessa.";
		3.2.2 - Canais e ferramentas de comunicação que utiliza: rádio, televisão, <i>websites</i> .	"Gosto de ver as notícias...apesar de não ver muita televisão."; "O melhor noticiário é o da Antena 1" "Os sites do partido para ver notícias...";
		3.2.3 - Quando e como? Não tem nenhum horário em específico, consulta as notícias quando lhe apetece.	"Quando me apetece...";
		3.2.4 - Acha o serviço de newsletters interessante.	"Uma newsletter, sim! A maioria dos sites têm um serviço de newsletters...";
		3.2.5 - Semanalmente.	"Uma vez por semana está ótimo.";
	<b>3.3 - Entrevista RM</b>	3.3.1 - Gosta de estar informada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Eu não vejo televisão, para ver notícias, eu tenho que ter vontade de ir procurá-las.";</li> </ul>
		3.3.2 - Canais e ferramentas de comunicação que utiliza: Google Discover, redes sociais; jornais, <i>websites</i> e motor de busca da google.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Normalmente, eu tenho o google discover, vou aí todos os dias.";</li> <li>• "Vou ao Público, websites e motor de pesquisa da google.";</li> <li>• "Instagram, é o que eu uso."</li> </ul>
		3.3.3 - Quando e como? De manhã e às vezes durante o dia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Eu vejo as notícias logo pela manhã, quando acordo.";</li> <li>• "Durante o dia também,-,";</li> </ul>
		3.3.4 - Considera uma boa ideia a existência de um canal de comunicação que lhe fizesse chegar as notícias do seu interesse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu acho que interessava agora que eu vou entrar na vida adulta.";</li> </ul>
		3.3.5 - Duas vezes por semana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• " Talvez duas vezes por semana."</li> </ul>

## Design Thinking

### Análise de conteúdos das entrevistas - Parte 6

Pesquisa exploratória

Categoria	Entrevistado	Unidade de registo	Unidade de contexto
3 - Conhecer os hábitos informacionais	3.4 - Entrevista CG	3.4.1 - Gosta de estar informado, principalmente notícias sobre o Governo e Administração Pública em geral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Gosto e preciso de estar atualizada.";</li> </ul>
		3.4.2 - Canais e ferramentas de comunicação que utiliza: motor de pesquisa da google e newsletters.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Por norma, recebo de manhã as notícias do google, também tenho as newsletters.";</li> <li>• "Alguma notícia que quero estar informada, pesquiso no google.";</li> </ul>
		3.4.3 - Quando e como? De manhã, no telemóvel e enquanto utiliza os transportes públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Por norma, de manhã, quando vou para o trabalho, eu prefiro ver as notícias do dia.";</li> </ul>
		3.4.4 - Gostava que as notícias do seu interesse chegassem até ela.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Quando entram em contacto comigo, não estejam à espera que as pessoas procurem.";</li> <li>• "Prefiro que me façam chegar as notícias, através de uma APP ou uma newsletter.";</li> </ul>
		3.4.5 - Semanalmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Penso que semanalmente faz mais sentido.";</li> </ul>
	3.5 - Entrevista GL	3.5.1 - Não tem paciência para pesquisar notícias, prefere que as notícias cheguem até ele.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Se a informação chegar até a mim, eu ouço e vejo.";</li> </ul>
		3.5.2 - Motor de busca da google.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Utilizo o motor de busca, a google por exemplo.";</li> </ul>
		3.5.3 - Quando? Na sua hora de almoço ou à noite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Quando tenho tempo livre, às vezes à hora de almoço, um bocadinho à noite.";</li> </ul>
		3.5.4 - Gosta que as notícias cheguem até ele, atualmente acontece através do serviço de notícias da google.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Já acontece através das notificações da google."</li> </ul>
		3.5.5 - Diariamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• " Uma vez por dia.";</li> </ul>