



Universidade de Aveiro
2019

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia
Industrial e Turismo

Luisangela Gabriela Castillo Rodriguez **SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS ONLINE**
MUNICIPAIS

**Luisangela Gabriela Castillo Rodriguez SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS ONLINE
MUNICIPAIS**

Dissertação apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimentos dos requisitos necessários à obtenção de grau de Mestre em Gestão, ramo Marketing Internacional, realizado sob a orientação científica da Prof. Doutora Vera Silva Carlos, do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

agradecimentos

Em primeiro lugar, a Deus, por me permitir acreditar em mim própria e nunca desistir do meu sonho de chegar a este momento da minha vida.

Aos meus pais e irmãos que são a minha maior inspiração no mundo, por me ajudarem a alcançar qualquer objetivo a que me proponha. Obrigada pela família linda e unida que somos.

À Professora Vera Silva Carlos, pela paciência e dedicação empenhada a mim nesta longa caminhada, que me possibilitaram entregar o meu relatório e concluir esta etapa.

À SMART VISION, por me ter aberto as portas para poder realizar o meu estágio curricular. Sinto uma grande satisfação por tudo o que me foi proposto ter sido conseguido da melhor forma e por me terem ajudado a alcançar esta etapa da minha vida.

E, por último, mas não menos importante, à Universidade de Aveiro, pela experiência única que me foi proporcionada ao longo do meu Mestrado em Gestão.

o júri

Presidente

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor José Luís Bandeira Rodrigues Martins
Professor Auxiliar da Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro

Prof. Doutora Vera Lúcia da Silva Carlos
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

palavras-chave

Marketing de Serviços, Serviços Online, Governo eletrônico, Satisfação dos Clientes, CRM.

resumo

O principal contexto a estudar neste relatório é o contexto dos Serviços, já que está relacionado com as atividades realizadas no âmbito do estágio desenvolvido na empresa SMART VISION, uma empresa de consultoria de alto prestígio para o setor público, mais especificamente para as Câmaras Municipais a nível nacional.

Com o rápido crescimento da Internet e a globalização do mercado, as organizações adotaram novas tecnologias da informação e comunicação no desempenho das suas atividades, como apoio às oportunidades que surgiram com a Internet. Serão, então, estudados e aprofundados diversos temas focados nos Serviços online, particularmente na área do setor público, já que atualmente algumas Câmaras Municipais oferecem estes serviços.

As atividades executadas durante os meses do estágio estão, então, focadas nos Serviços online prestados pelas Câmaras Municipais a nível nacional, especificamente num projeto de desmaterialização e modernização administrativa de distintos municípios, 46 no total. Desta forma, conjuntamente ao tema do Marketing de Serviços, que nos remete ao tópico da importância da gestão dos relacionamentos com os clientes, são definidas as características do *E-business* e dos Serviços online.

Além do estudo acerca dos temas referidos, foi também aplicado um questionário para avaliar a satisfação dos munícipes com os Serviços online oferecidos pelos seus municípios de residência. Embora este estudo tenha limitações, sendo a principal o tamanho da amostra, salienta-se a necessidade de apostar numa maior divulgação destes serviços e, da mesma forma, de melhorar a sua qualidade, no sentido de oferecer maior conveniência à população.

keywords

Marketing of services, Online services, E-government, Customer satisfaction, CRM.

abstract

The main context to be studied in this report is the context of Services, since it is one of the subjects that is most involved in the activities carried out during the internship at SMART VISION, a highly prestigious consulting firm for the public sector, specifically for City Halls at a national level.

With the rapid growth of the Internet and the globalization of the market, organizations have adopted new information and communication technologies in the performance of their activities, whether traditional or in support of the new opportunities that have arisen with the Internet. Therefore, in this report, several topics focused on online services, particularly in the area of public sector, will be studied and deepened since currently some City Halls offer these services.

The activities carried out during the months of the internship are then focused on the online services provided by these entities, specifically in a dematerialization and administrative modernization project of different municipalities, 46 in total. In this sense, together with the topic of Service Marketing, which refers us to the importance of managing customer relationships, the characteristics of e-business and online services are defined, with a special focus on CRM.

Besides the study of the mentioned topics, a questionnaire was also applied to evaluate the satisfaction of the citizens with the online services offered by the City Hall of their area of residence. Although this study has limitations, the main one being the sample size, we underline that there is a need for a greater investment by the government to divulge these services and also to improve their quality, in order to offer greater convenience to the population.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
ESTRUTURA DO RELATÓRIO.....	4
CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA	7
1.1.MARKETING DE SERVIÇOS	7
1.1.1. QUALIDADE DO SERVIÇO E RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	8
1.2.1 E-BUSINESS.....	11
1.2.2 CRM	14
1.2.3 QUALIDADE DO SERVIÇO ONLINE	19
1.2.4 QUALIDADE DO SERVIÇO NO SETOR PÚBLICO	21
CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	27
2.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA	27
2.2 HISTÓRIA.....	28
CAPÍTULO. III - RELATÓRIO DE ESTÁGIO	31
3.1 APOIO NO PROJETO DE SISTEMA NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA PARA ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS (SNC-AP).....	31
3.2 APOIO A DESMATERIALIZAÇÃO VÁRIOS MUNICÍPIOS.....	31
3.3 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO PARA UMA COMUNIDADE INTERMUNICIPAL	32
3.4 SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS.....	33
CAPÍTULO IV – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	35
4.1. METODOLOGIA	35
4.2. RESULTADOS	36
CAPÍTULO V- CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	43
5.1 CONCLUSÃO.....	43
5.2 LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	45
REFERÊNCIAS	47
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1 - Definições de CRM.....	13
Tabela 2 - Objetivos e Benefícios do CRM.....	15
Tabela 3 - Dimensões da Qualidade.....	17
Tabela 4 - Objetivos Estratégicos do Governo Eletrónico.....	20
Tabela 5 – Visita ao Website.....	30
Tabela 6 – Conhecimento da existência.....	31
Tabela 7 – Como obteve conhecimento.....	31
Tabela 8 – Utilização dos serviços online.....	31
Tabela 9 - Importância da existência	32
Tabela 10 – Município de Residência	33
Tabela 11 – Estatística descritiva – Médias	35
Figura 1 - Organograma da Empresa.....	23
Gráfico 1 – Idade.....	33
Gráfico 2 – Género.....	34
Gráfico 3 – Habilitações Literárias	34

LISTAS DE ACRÓNIMOS (SIGLAS), TABELAS E FIGURAS

AMA - American Marketing Association
CRM – Customer Relationship Management
B2B – Business to Business
B2C – Business to Customer

INTRODUÇÃO

Desde o nascimento da Internet, a comunicação bidirecional, baseada na Web, tornou-se cada vez mais popular em transações eletrônicas, publicações, transmissão de dados e outros serviços (Li, Tan e Xie, 2002). Neste sentido, a Web tem sido um recurso cada vez mais importante em várias áreas da nossa vida: Educação, Emprego, Governo, Comércio, Saúde, Recreação, entre outros (AbuAli e Abu-Addose, 2011).

Tékhne (2008) afirma que a Internet é considerada como um grande portador de mudanças na comunicação, na coordenação e no controle das organizações, entre as quais as de origem pública. A aposta na sociedade da informação e nas novas tecnologias, acompanhada pela modernização das instituições, é fundamental para alavancar a competitividade da economia e o desenvolvimento social.

Salienta-se, então, que a Internet é uma ferramenta muito importante que pode ser utilizada para o desenvolvimento das organizações no geral, e dos governos em particular, nomeadamente os governos locais (Ho, 2002).

Hoje em dia, as TIC, com a sua utilização generalizada, desempenham um papel preponderante na sociedade dado que potenciam o surgimento de novos produtos e negócios. A crescente utilização nas TIC nas diversas atividades humanas tem levado a alterações importantes nos hábitos dos cidadãos. Deixar passar esta inclinação seria colocar um travão na modernização e inovação das economias. Sendo assim, as TIC têm assumido um papel de relevância na economia de quase todos os países. Devem ser entendidas como uma oportunidade que pode proporcionar imensas vantagens. No entanto, estão, naturalmente, dependentes da utilização que os cidadãos e as instituições fazem delas (Tékhne, 2008).

Considerando que atualmente existem cada vez mais serviços prestados online as organizações têm, necessariamente, de se adaptar a esta evolução, no caso dos serviços online das organizações públicas deve haver, também, o compromisso de investir em serviços de qualidade e, conseqüentemente, de avaliar a satisfação dos consumidores com estes serviços, no sentido de poder realizar melhorias sempre que se justifique.

OBJETIVO PRINCIPAL DO ESTÁGIO E BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

O objetivo do presente relatório não é aprofundar todas as atividades realizadas ao longo do estágio, mas as mais importantes, de maior valor ao nível da formação, sendo o foco a satisfação com os serviços online oferecidos pelos governos locais. Algumas das atividades a salientar são:

- Apoio nos projetos de desmaterialização e modernização administrativa em várias Comunidades e Câmaras Municipais;
- Apoio nos Serviços Online das Câmaras Municipais, por exemplo a criação de requerimentos e fichas de serviço nas diferentes áreas de atuação do município – Urbanismo, Ação Social, Desporto, Ocupação de Espaço Público e Publicidade, etc.
- Apoio no inquérito que avalia a Satisfação do Munícipe e configurações em termos das aplicações especializadas para a implementação dos Serviços Online de vários Municípios.

Considerando as atividades mencionadas, o foco da revisão de literatura – Marketing de Serviços, particularmente online – justifica-se pelo facto de as atividades realizadas ao longo do estágio estarem relacionadas com os serviços prestados pelas Câmaras Municipais – clientes da empresa SMARTVISION – aos cidadãos, através da Internet.

Alshehri e Drew (2010) defendem que o governo se tornou um foco popular de esforços em muitos países ao redor do mundo. Muitos governos implementaram e introduziram sistemas de Governo Eletrónico como um meio de reduzir custos, melhorar serviços, economizar tempo e aumentar a eficácia e a eficiência no setor público. O Governo Eletrónico e a Internet criaram, então, uma mudança essencial em toda a estrutura da sociedade, nos valores, na cultura e nas formas de conduzir os negócios, utilizando o potencial das TIC como ferramenta no trabalho diário. O objetivo do Governo Eletrónico não é apenas a conversão da informação tradicional em bits e bytes, tornando-a acessível através dos sites da Internet, fornecendo computadores a autoridades governamentais ou automatizando práticas antigas numa plataforma eletrónica. É, também, necessário que as formas pelas quais as funções do governo são realizadas para melhorar os processos e a integração sejam repensadas. Os governos têm diferentes estratégias para construir o Governo Eletrónico, alguns com planos a longo prazo e outros a curto prazo, mas o certo

é que cada um dos governos existentes, a nível não só nacional como também mundial, estão com disposição em adotar o Governo Eletrónico, já que traz muitas vantagens, tanto para o município como para o munícipe.

O Governo Eletrónico tem, então, tido uma importância crescente na sociedade atual, assumindo-se como um processo vital para a modernização da Administração Pública. A sua grande prioridade é a melhoria significativa da qualidade dos serviços públicos através do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Em Portugal, o Governo Eletrónico é apresentado como uma área estratégica para a construção da Sociedade de Informação e do Conhecimento. Apesar de vários exemplos de sucesso, ainda existe muito a fazer com vista a criar um Governo Eletrónico integrado que incentive uma excelente relação entre cidadãos, empresas e Administração Pública. O investimento reduzido, a falta de formação em TIC e o reduzido conhecimento que empresas e cidadãos têm acerca das potencialidades deste conceito, facto que se deve à pouca divulgação por parte das entidades competentes, são alguns dos impedimentos a um maior sucesso do Governo Eletrónico (Marques, Silva e Campos, 2015).

Desta forma, define-se como objetivo principal deste Relatório a compreensão da importância da prestação de Serviços online, em especial por parte das autarquias, assim como da avaliação da qualidade neste contexto, já que a avaliação da qualidade pode permitir fomentar um relacionamento mais próximo com os munícipes e garantir uma maior satisfação das suas necessidades, nomeadamente a conveniência.

ESTRUTURA DO RELATÓRIO

O relatório contém 5 capítulos e baseia-se no tópico Serviços Online no contexto das Câmaras Municipais.

No I Capítulo é elaborada a revisão da literatura acerca do tema em estudo, iniciando com o tópico Marketing de Serviços, que abrange a Qualidade do Serviço, e terminando com o tema Serviços Online, em que são focados conceitos como o *E-business*, o CRM e a Qualidade dos serviços prestados online.

No capítulo II encontra-se uma breve explicação do contexto em que foi realizado o estágio – empresa SMARTVISION – no sentido de contextualizar as atividades realizadas durante o período em questão.

De seguida, no Capítulo III são explicadas em algum detalhe as principais atividades realizadas durante os 6 meses de estágio curricular.

No Capítulo IV é apresentado o estudo empírico realizado, tendo sido aplicado um inquérito que avalia a Satisfação dos Serviços Online nas Câmaras Municipais, criado com base no instrumento elaborado ao longo do estágio, e analisados os dados recolhidos. Por fim, no capítulo V são apresentadas as conclusões, limitações do trabalho realização e são propostos alguns tópicos para investigações futuras.

Por fim são identificadas as referências bibliográficas consultadas durante a execução do relatório, assim como os anexos.

CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA

1.1. MARKETING DE SERVIÇOS

Grönroos (1993) define o serviço como uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, geralmente, não necessariamente, acontece(m) durante as interações entre clientes e empregados e/ou recursos físicos da empresa prestadora de serviços.

Segundo McKenna (1999) o serviço não é considerado um evento e sim um processo de criação de um ambiente de informação, garantia e conforto para o consumidor.

Nickels e Wood (1999) salientam que as empresas de serviços necessitam de construir um conceito através do bom serviço; este, por sua vez, pode trazer mais clientes e lucros, em parte porque as pessoas estão dispostas a pagar mais para serem bem tratadas.

Os autores Kotler e Keller (2013, p. 386) definem o serviço como *“qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra que é essencialmente intangível e não resulta na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”*. Neste sentido, os serviços são comparados com bens e os autores referem que existem quatro características bem documentadas inerentes aos serviços: a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade. Os serviços são intangíveis no sentido de que são *performances* e não objetos, o que torna difícil contá-los, medi-los, testá-los e verificá-los na sua maioria antes da sua venda ou utilização, no sentido de garantir a qualidade. A característica de inseparabilidade refere-se ao facto de a produção e o consumo dos serviços não poderem ser separados uns dos outros. Isso implica que a qualidade de um serviço surge à medida que o serviço é entregue, geralmente ao longo da interação entre o cliente e o fornecedor de serviços. A característica variabilidade refere-se ao facto de os serviços geralmente variarem de produtor para produtor, de cliente para cliente e ao longo do tempo. E, por último, a perecibilidade refere-se ao facto de os serviços não poderem ser armazenados, o que acarreta que a procura seja crítica - os serviços devem estar disponíveis para os clientes certos no momento e local certos e com o preço certo.

Zeithaml et al. (1990) afirmam que o fornecedor de um serviço deve pesquisar as expectativas dos clientes, depois especificar o serviço de acordo com essas expectativas, assegurar que os funcionários seguem estas especificações de serviço, e por último comunicar informações sobre o serviço aos clientes que estabelecem expectativas realistas. Estes autores também afirmam que a qualidade do serviço é mais difícil de avaliar do que no caso dos produtos e, em grande medida, depende do cliente. Em termos simples, a qualidade do serviço é, em última análise, julgada pelos clientes, e diferentes clientes podem ter diferentes percepções do que constitui um bom serviço.

1.1.1. QUALIDADE DO SERVIÇO E RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação é considerada como um ponto decisivo para a formação de relações a longo prazo (Morgan e Hunt, 1994).

Segundo Oliver (1980), a satisfação do consumidor é uma atitude ou avaliação que é formada por si, através da comparação entre as expectativas do que iria receber de um produto/ serviço com o que, de facto, recebe.

De acordo com Westbrook e Oliver (1991), a satisfação com um produto/serviço está associada à resposta emocional resultante da avaliação da experiência obtida com a sua utilização.

Mais tarde, Oliver (1997, p.13) define satisfação como a "*resposta ao contentamento do consumidor, o julgamento de que uma característica do produto ou serviço, ou o produto ou serviço em si, ofereceu (ou está a oferecer) um nível prazeroso de contentamento relativo ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento*"

Para Gerson (2006), a satisfação do cliente está dependente satisfação ou superação das suas necessidades reais ou fictícias. Esta pode, então, ser definida de uma forma geral como o julgamento ou confronto entre expectativas e percepção do desempenho do produto ou serviço adquirido (Kotler & Armstrong, 2006).

Jham e Kahn (2009) defendem que a satisfação é um conceito multidimensional, sendo um pré-requisito essencial para construir relacionamentos, o que está de acordo com a

perspectiva de Morgan e Hunt (1994).

Segundo Chang e Huang (2014) a satisfação de um cliente resulta da avaliação da percepção do cliente após o consumo do serviço, portanto a satisfação do cliente nos serviços tem em conta todo o processo de experiência.

Kotler e Keller (2009, p. 391) afirmam que as empresas de serviços geridas com excelência sabem que as atitudes positivas por parte dos funcionários promovem mais fidelidade por parte dos clientes.

A perspectiva de Zeithaml (2003, p. 37) é similar, já que *“a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes dependem em grande parte da qualidade que ocorre em tempo real, das ações dos funcionários e das interações entre estes e os clientes.”*

Grönroos (1984) desenvolveu um dos primeiros modelos para a mensuração da qualidade em serviços. Mais tarde, Parasuraman et al. (1985) propuseram a medição de qualidade do serviço baseada no modelo de satisfação de Oliver (1980).

De acordo com Parasuraman et al. (1988), as cinco dimensões da qualidade do serviço são as seguintes:

- A Tangibilidade refere-se às instalações físicas, à aparência do pessoal, ferramentas, equipamentos utilizados para fornecer o serviço. As representações físicas são a imagem que se transmite da organização.
- A Fiabilidade refere-se à consistência dos resultados obtidos, que devem ser idênticos ao longo do serviço prestado, para que o cliente se sinta seguro, não sinta oscilações. O atendimento deve ser sempre atencioso no momento de desenvolver novos produtos ou serviços.
- A Responsabilidade refere-se à disposição e rapidez dos empregados para entregarem o serviço, o que deve ser feito em tempo adequado sem que o cliente espere mais do que o razoável. A falha na capacidade de resposta funciona como um trunfo para a concorrência.
- A Segurança significa a habilidade em transmitir confiança, proteger o cliente de riscos, perigos ou perdas. A organização deve garantir que o cliente não sofrerá quaisquer danos causados pela organização.
- A Empatia traduz-se na capacidade de os colaboradores compreenderem as

necessidades do cliente, conhecerem as suas exigências, fornecerem uma atenção individualizada.

Segundo Cardoso (2004), no geral, a avaliação da qualidade do serviço é realizada através de um questionário que utiliza uma escala do tipo Likert de sete pontos, cujos extremos são definidos com os conceitos “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

Em suma, a criação de um serviço de qualidade promove a satisfação – resultante da comparação entre expectativas e experiências – que, por sua vez, fomenta o relacionamento com os clientes. Neste sentido, é fundamental para as organizações avaliarem a qualidade do serviço prestado, com o objetivo de proporcionarem experiências mais satisfatórias aos seus clientes.

1.2 SERVIÇOS ONLINE

Segundo Kotler e Keller (2009), o Marketing de Serviços enfrenta novas realidades no século XXI, particularmente devido ao aumento do poder do cliente, à coprodução do cliente e à necessidade de satisfazer os funcionários tanto quanto os clientes.

Neste sentido, a forma como trabalhamos, transmitimos, fazemos negócios, convivemos e vivemos atualmente é influenciada pelo mundo digital (Isaías et. al, 2017).

A Internet tornou-se uma arma estratégica fundamental, o que é particularmente importante, considerando o ambiente empresarial competitivo atual (Davidavičienė & Tolvaišas, 2011). Como consequência, existem crescentes preocupações sobre a forma como as aplicações Web são desenvolvidas e sobre o grau de qualidade entregue ao consumidor (AbuAli & Abu-Addose, 2011).

Isaías et al. (2017) afirmam que a Internet, como meio de comunicação de todos e para todos, tem capacidades superiores a outros meios de comunicação como a Rádio, Imprensa ou TV, em que a comunicação é realizada, maioritariamente, de forma unilateral. A Internet também possui características superiores na forma como interage com o meio quando em comparação com a TV e a rádio: as decisões tomadas pelo consumidor são muito mais realistas e dirigidas, existe mais variedade e quantidade de conteúdos à disposição do consumidor, assim como maior facilidade em termos de

comunicação com as empresas (através de e-mail, formulários em páginas Web ou Redes Sociais).

Desta forma, há mais interatividade entre organizações e consumidores, que é caracterizada por duas dimensões: a) endereçabilidade, ou seja, a comunicação não é enviada para todos os que podem recebê-la, e sim para quem ‘interessa’ à organização e b) capacidade de resposta, já que existe a possibilidade de resposta por parte do recetor (Isaías et. al, 2017).

Segundo Hortinha (2002) a Internet trouxe inúmeras vantagens para os negócios, particularmente ao nível do teste de novos produtos/serviços no mercado, da melhoria dos tempos de transação, da redução de erros de processamento, redução de custos, da maior interatividade, da possibilidade de realizar a comunicação de forma integrada e de melhorar o serviço ao cliente, ao nível do acesso permanente ao mercado, do acesso aos mercados internacionais, da disponibilização de uma oferta à medida do cliente, do estímulo à inovação e, por último, pelo facto de fomentar a rápida adoção de novas tecnologias.

Considerando a evolução tecnológica acelerada a que assistimos atualmente e a consequente adaptação das organizações a esta realidade, o número e variedade de serviços oferecidos online têm aumentado. É, então, fundamental compreender o conceito de *E-business*, descrito de seguida.

1.2.1 E-BUSINESS

Segundo Chaffey (2009 p. 11), o *E-Business*, ou negócio eletrónico, define-se como *“todas as trocas de informações realizadas eletronicamente, tanto dentro de uma organização como com as partes interessadas externas, suportando assim a gama de processos de negócios.”*

O *E-business* pode, ainda, ser definido como o desenvolvimento de atividades económicas através das redes de telecomunicações; baseia-se na transmissão de dados incluindo textos, sons e imagens; abrange processos internos como a produção, gestão de *stocks*, finanças, gestão de conhecimento, de RH, etc. (Isaías et al. 2017)

Existem diferentes classificações de *E-business* de acordo com Isaías et al. (2017). O *business-to-consumer* (B2C) é definido como a interação ou compra de um produto/serviço por um cliente particular a uma empresa. O *business-to-business* (B2B) é a interação ou venda de um bem/serviço por uma empresa a outra empresa. O *consumer-to-consumer* (C2C) abrange a venda de um bem/serviço por um consumidor a outro. O *consumer-to-business* (C2B) considera-se como um modelo de negócio em que o consumidor cria valor para uma empresa e a mesma adquire e utiliza esse valor. Existem, ainda, outras tipologias: *business-to-government* (B2G); *government-to-government*; *government-to-consumer* (G2C) e *government-to-business*; e o *nonbusiness*, em que instituições não lucrativas utilizam o negócio eletrónico para reduzir despesas e melhorar as suas operações. Por último, o *Intrabusiness* consiste em a troca de mercadorias, serviços ou informação através de uma Intranet, uma rede interna da organização.

No presente trabalho, o foco é o negócio *government-to-consumer* (G2C), em que, especificamente, as Câmaras Municipais disponibilizam plataformas digitais que possibilitam aos cidadãos obter informação e submeter requerimentos.

Isaías et al. (2017) indicam como níveis de *E-business* os seguintes:

1. Divulgar informação
2. Interagir
3. Transacionar
4. Integrar
5. Transformar e integrar

Estes fatores são indicadores do aproveitamento das capacidades das empresas para atuar em ambientes *E-business*. No primeiro nível situam-se as empresas que utilizam a Internet para divulgar informação, como dados sobre a empresa, contactos, produtos/serviços, etc, no Website, em redes sociais ou aplicações, por exemplo. Uma empresa envolvida com o *E-business* no segundo nível interage com consumidores e outros *stakeholders*, respondendo a *posts* ou e-mails, por exemplo. O terceiro nível corresponde à realização de transações digitais, e inclui a receção de encomendas através de formulários, o processamento de pagamento e a entrega de produtos/serviços. No quarto nível – integração – as empresas automatizam os seus processos, particularmente a transação, para que sejam mais rápidos, económicos, dispensando, assim, a intervenção

humana. Neste nível temos várias atividades que ocorrem de forma automatizada como, por exemplo, a verificação automática da disponibilidade do produto e o seu pagamento, a distribuição automática de alguns produtos (por exemplo *e-books*) e a classificação dos produtos/serviços (exceto a validação das críticas realizadas por consumidores). No último nível de envolvimento, a organização no seu todo está envolvida com o *E-business* (automatização e integração dos processos internos e externos).

Os autores (Isaías et al., 2017) também defendem que os diferentes níveis são apenas um indicativo do desenvolvimento do *E-business*, dado que empresas que estejam no mesmo nível podem ter graus de envolvimento diferentes. Da mesma forma, salientam que o facto de uma organização estar num nível superior não significa que que tenha tido mais sucesso do que outra empresa na fase anterior.

Segundo Hortinha (2002), o *E-business* define-se como a otimização contínua das atividades da empresa, utilizando as tecnologias digitais, sendo que o CRM e o *E-commerce* são subsistemas do *E-business*.

Segundo Chaffey (2009, p. 10) o *E-commerce* “*são todas as trocas de informações realizadas eletronicamente entre uma organização e as partes interessadas externas*”.

Vulkan (2003) afirma que o *E-commerce* pode definir-se como uma forma de comércio realizada através de meios digitais que permitem a transação de dados e/ou informação. O *E-commerce* abrange a transação eletrónica de bens tangíveis e intangíveis (por exemplo, informação).

Embora Napier (2006) utilize o termo "*E-commerce*" num sentido mais extenso, que abrange não apenas a compra e venda de produtos, mas também a entrega de informação, a prestação de serviços ao cliente antes e depois de uma venda, a colaboração com parceiros de negócios e o esforço para amplificar o rendimento dentro das organizações, as definições anteriores referem que o *E-commerce* consiste somente na transação eletrónica de bens/serviços.

Já o conceito de CRM é mais abrangente, de acordo com Isaías et al. (2017), dado que tem como principais componentes a gestão de contactos e conta, a gestão de vendas, assim como o telemarketing e televendas, o marketing, o *E-commerce*, a integração do

planeamento de recursos empresariais, a sincronização de dados, o suporte ao serviço de campo e o serviço ao cliente. Neste sentido, enquadra-se, neste trabalho, o serviço ao cliente online no CRM, conceito que é aprofundado no ponto a seguir.

1.2.2 CRM

As origens do termo *Customer Relationship Management - Gestão de Relacionamentos com os clientes* - (CRM) podem ser investigadas desde a década de 90 do século 20, quando o foco do conceito de Marketing mudou de transacional para relacional (Dohnal, 2002).

Desde o início, muitas definições apareceram com diferentes significados e, por vezes, mesmo o significado de CRM variou da Gestão de Relacionamento com os Clientes para Marketing de Relacionamento com clientes (Buttle, 2009).

Nickels e Wood (1999, p. 5) afirmam, então, que o marketing de relacionamento pode ser definido como a atração, manutenção e a melhoria do relacionamento de uma empresa com os seus clientes. A atração de novos clientes passa a ser uma etapa, tendo como objetivo final a concretização do relacionamento, transformando os clientes indiferentes em leais.

Mckenna (1999) sustém que o marketing de relacionamento contribui essencialmente para que uma empresa adquira recetividade aos seus produtos e serviços, assim como a fidelidade do cliente. Este autor também defende que o relacionamento tem que ser satisfatório e focado no longo prazo, no sentido de fortalecer o posicionamento da organização. O posicionamento de um produto ou serviço da empresa deve partir do seu ambiente, e modificar-se na medida em que o ambiente se também se modifica.

Kotler e Armstrong (2003) defendem esta mesma perspetiva, referindo que o marketing de relacionamento pode definir-se como a produção e manutenção de bons relacionamentos com clientes, mas também com outros interessados. O foco é, portanto, a implementação de estratégias para obter clientes novos e gerar compromissos com eles, e para manter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e estáveis.

Bull (2003) afirma que, dado a evolução da competitividade no mundo, algumas empresas têm identificado a necessidade de se voltarem mais para o cliente. O CRM tem tido, por isso, uma relevância gradual nas estratégias organizacionais.

Movarrei e Vessal (2006) referem que atrair um novo cliente tem um custo maior do que manter um cliente já existente, sendo que manter os clientes leais através da criação de um melhor relacionamento é de grande importância para as organizações. Os autores (2006, p. 264) definem então CRM como *“diferentes técnicas que uma empresa pode usar para oferecer produtos e serviços aos seus clientes, mantendo-os fiéis”*.

Amoako, Arthur e Bandoh (2012) afirmam que o CRM é um processo utilizado para determinar as necessidades dos clientes, compreendendo e induzindo o comportamento do cliente, fazendo uso de estratégias de comunicação de qualidade para obter e manter a satisfação dos clientes. Além do facto de o CRM implicar o atendimento de clientes e a observação do seu comportamento, também procura ajustar o comportamento do cliente, levando a um aumento da receita da empresa, pois a empresa decidirá os clientes a escolher e os que não pretende manter.

Picton e Broderick (2005) consideraram o CRM como uma relação cordial que deve existir entre uma empresa e os seus consumidores. Abrange tarefas de gestão estratégica, destinadas a alcançar relacionamentos com clientes e comunicações positivas a longo prazo.

O CRM desempenha, então, um papel que integra a estratégia corporativa, a metodologia de negócios e a tecnologia para alcançar um número imenso de metas para as empresas que querem que as suas operações sejam orientadas pelo cliente (Motiwalla e Thompson, 2009). Ambas as definições sugerem que o CRM é integrado nas empresas e traz valor para as mesmas, bem como para os seus clientes.

Na tabela 1 apresentam-se algumas definições dadas na literatura do conceito de CRM.

Tabela 1 – Definições de CRM

Autores	Definição
Dohnal (2002, p. 32)	<i>"um processo de identificação, estabelecimento, manutenção, melhoria e, se necessário, rescisão atempada de relações económicas com clientes e</i>

	<i>outras matérias interessadas para o benefício mútuo de todas as partes envolvidas, que é alcançada através do cumprimento mútuo de obrigações e valores".</i>
Swift (2001, p. 12)	<i>"é uma abordagem meramente empresarial para entender e influenciar o comportamento dos clientes através de comunicações significativas; para melhorar a aquisição de clientes, a retenção de clientes, a fidelização e a rentabilidade destes."</i>
Chen e Chen (2004, p. 1)	<i>"é frequentemente focado como um sistema de informação que ajuda no processo de retenção do cliente ou uma metodologia que emprega a tecnologia de informação".</i>
Bull (2003, p. 592)	<i>"é um conceito abrangente e completo, organizado em torno dos processos de negócio e integração de tecnologias de informação".</i>
Kotler e Armstrong (2005, p. 13)	<i>"uma atividade de gestão de dados de clientes. Esta definição, que envolve a gestão de informações detalhadas sobre clientes individuais e a gestão cuidada dos 'touchpoints' com os clientes, com o objetivo de maximizar a sua fidelização."</i>
Payne (2006, p. 4)	<i>"uma abordagem que procura criar, desenvolver e melhorar as relações de negócio através de uma cuidada segmentação, de forma a melhorar o valor para os clientes e a lucratividade da organização."</i>
Raman et al. (2006)	<i>É uma ferramenta de gestão de tecnologia para obter conhecimento do cliente e manter e fomentar relacionamentos lucrativos, o que dá às empresas uma melhor compreensão de seus clientes e de como criar mais valor para eles.</i>
Berkowitz (2006)	<i>O esforço feito pelas organizações para melhorar a conexão económica e a longo prazo com o consumidor, para o ganho da organização e do cliente.</i>

Fonte: Elaboração Própria

Com base na compreensão do que é o CRM, pode dizer-se que o CRM concentra o seu foco nos clientes e na sua satisfação, portanto todas as atividades da empresa devem ser orientadas pelo cliente (Mandic, 2011; Motiwalla e Thompson, 2009).

Existem dois componentes principais do CRM: a) o *CRM operacional*, que consiste na automação e apoio dos processos relacionados com clientes, sendo suportado por uma base de dados e pelas atividades de vendas, o serviço ao cliente, o marketing (inclui os contactos para o interior via web, *call center*, telefone, uma loja ou terminal eletrónico e os contactos para o exterior - da empresa para o cliente - através de e-mail, *direct mail*, telemarketing e aplicações móveis), e b) o *CRM analítico*, que é utilizado para a

prospecção de dados (*data mining*) com o objetivo de tratar a informação recolhida pelo CRM operacional para prever comportamentos e, assim, conseguir obter um aumento das vendas ou da qualidade do serviço, a melhoria do relacionamento com clientes, assim como a retenção de clientes. Pode definir-se, ainda, um terceiro componente: *CRM colaborativo*, em que existe comunicação com os clientes sem que haja intervenção direta de um representante da organização – autosserviço – e, neste caso, o objetivo é a redução de custos e a melhoria do serviço.

As diferentes definições sobre CRM são semelhantes, mas diferem em alguns aspetos. Alguns estudos destacam os seus objetivos, outros enfatizam abordagens e outros focam-se em benefícios. Ao definir o que está a ser feito, alguns autores escolheram áreas amplas, enquanto outros referiram atos específicos como venda e manutenção, etc.

Neste sentido, na tabela 2 destacam-se alguns estudos que se focam nos objetivos e benefícios do CRM.

Tabela 2 – Objetivos e Benefícios do CRM

Autor(es)	Objetivos
Marques (2012)	Dotar as organizações de tecnologias de informação e políticas de marketing eficientes, capazes de reconhecer, conquistar e manter consumidores. Prevê o acompanhamento e registo de atividade dos clientes, antes de serem consumidores da organização, durante o relacionamento comercial e até à ocasião em que abandonam a empresa. De um modo geral, o processo de CRM tem como propósito identificar, atender e fidelizar o consumidor em tempo útil.
McKim e Hughes (2001)	O objetivo fundamental de qualquer empresa com fins lucrativos é a maximização do lucro, pelo que a grande maioria das empresas implementa o CRM com o intuito de atingir esse mesmo objetivo através da construção de um relacionamento com o cliente de forma a fidelizá-lo e aumentar a repetição de vendas.
Mandic (2011)	Conhecer os clientes o melhor possível. Isso pode ajudar as empresas a oferecer melhores serviços para assim poder criar um maior valor agregado aos clientes. Além disso, as empresas precisam de ser capazes de criar uma situação ganha-ganha, o que significa que as empresas agregam valor aos clientes que, em troca, serão leais.

Kotler e Armstrong (2005, p. 119)	Pode utilizar-se o CRM para identificar clientes de elevado valor, orientá-los de forma mais eficaz, realizar <i>cross-selling</i> de produtos da empresa, e criar ofertas personalizadas para necessidades específicas dos clientes.
Payne et al. (1999); Reichheld (1996)	Viso o aumento do lucro da empresa.
Kubil e Doku (2010); Harrison (2000, p. 231)	Permite oportunidades de venda cruzada, levando a uma baixa despesa do cliente ao longo do tempo.
	Construir relacionamentos com os clientes impede os concorrentes de conhecê-los.
Mckim e Hughes (2001) e Payne e Frow (2006)	Os benefícios para as empresas na utilização do CRM baseiam-se na aquisição e retenção de clientes, uma vez que este permite a integração das informações dos clientes numa única base de dados, comunicações pertinentes com os clientes, redução de custos operacionais, aumento da propensão de compra por parte dos clientes, melhoria da imagem da empresa, melhoria da capacidade de seleccionar e desenvolver relacionamentos apropriados com os clientes pretendidos, aumento da capacidade de agregar valor ao relacionamento com o cliente e gestão do comportamento do cliente para obter resultados mais rentáveis.
Chen e Chen (2004, p. 338)	Benefícios tangíveis são descritos como o aumento das receitas e da lucratividade, tempo de resposta mais rápido, redução dos custos internos, elevada produtividade dos funcionários, custos de Marketing reduzidos, elevadas taxas de retenção de clientes e proteção do investimento em marketing com a maximização das receitas.
Buttle (2004)	A vantagem do CRM está relacionada com o facto de melhorar o desempenho da organização, através do aumento da satisfação e da lealdade dos consumidores. Uma empresa que conheça as carências, expetativas e preferências dos seus clientes, vai seguramente gerar mais valor para estes e promover a sua satisfação, esta opera como uma forma de marketing direto e, conseqüentemente, a fidelidade dos consumidores para com a empresa sai fortalecida. Sempre que os clientes são leais à organização, pela satisfação anteriormente estabelecida, esta vai verificar uma melhoria no desempenho do negócio.

Fonte: Elaboração própria

Em suma, o CRM visa, então, fidelização do cliente, a diminuição custos e, conseqüentemente, a obtenção de maior lucro.

1.2.3 QUALIDADE DO SERVIÇO ONLINE

Rowley (2006) defende que o conceito *e-services* se define como ações, esforços ou atuações cuja entrega é mediada por tecnologias da informação. Os ditos *e-services* incluem o serviço de comércio eletrônico, o suporte ao cliente e a prestação de serviços. Esta definição reflete três componentes: provedor de serviço principal, recetor do serviço e os canais de prestação de serviços (ou seja, a tecnologia). Por exemplo, como causa pública e de serviços, os órgãos públicos são os provedores de serviços a cidadãos, bem como a empresas, que são os recetores do serviço.

Oliver et al. (2002) sugerem que as empresas podem chegar a alcançar capacidades competitivas oferecendo bons serviços eletrónicos aos clientes. A qualidade do serviço tem fortes impactos na satisfação do cliente sobre o desempenho das organizações. No entanto, melhorar a qualidade do serviço eletrónico para satisfazer e reter clientes é um desafio.

Com o progresso da prestação de serviços eletrónicos, naturalmente o interesse em desenvolver modelos e escalas aplicáveis ao contexto online tem sido muito grande. Assim, diversos autores desenvolveram instrumentos de medição adaptados para a Internet. Li e Suomi (2009) criaram uma grande compilação das escalas desenvolvidas, sendo que as que estão relacionadas com o serviço eletrónico serão mostradas na tabela que se segue.

Tabela 3 – Dimensões de medição da qualidade do serviço eletrónico

Autor(es)	Dimensões
Dabholkar (1996)	Design, confiabilidade, entrega; facilidade de uso; diversão e controlo.
Zeithamal et al (2002)	Eficiência, confiabilidade, atendimento, privacidade, capacidade de resposta, compensação e contacto.
Madu e Madu (2002)	Desempenho, características, estrutura, estética, confiabilidade, facilidade de manutenção, segurança e integridade do sistema, confiança, capacidade de resposta, diferenciação e personalização de serviços, polícia de armazenamento na Web, reputação, garantia e empatia.
Surjadaja et al. (2003)	Segurança, interação, capacidade de resposta, informação, confiabilidade, entrega e personalização.

Santos (2003)	Facilidade de uso, aparência, ligação, estrutura, conteúdo, eficiência, confiabilidade, comunicação, segurança, incentivo e suporte para o cliente.
Field et al. (2004)	Website, confiabilidade, segurança e atendimento ao cliente.
Yang e Fang (2004)	Capacidade de resposta, confiabilidade, credibilidade, competência, acesso, cortesia, comunicação, informação, capacidade de resposta e design do site.
Fassnacht e Koesse (2006)	Qualidade gráfica, layout, atratividade de seleção, informação, facilidade de uso, qualidade técnica, confiabilidade, benefício funcional e benefício emocional.
Cristobal et al. (2007)	Design, atendimento ao cliente, garantia e gestão de pedidos.
Lee e Lin (2005)	Design, confiabilidade, capacidade de resposta, confiança e personalização.

Fonte: Traduzido de Li e Soumi (2009)

Pelo que se pode observar na tabela 4, as dimensões que permitem medir a qualidade do serviço online estão interligadas e pouco diferem entre estudos. Podem identificar-se como dimensões mais importantes – já que são aquelas mais frequentemente mencionadas na literatura – as seguintes: o design, já que os utilizadores dos serviços online irão fixar sites que tenham um design mais atrativo; a eficiência da utilização e funcionamento dos serviços online; a capacidade de resposta ao utilizador; e, por último, a segurança e confiança que os clientes necessitam de sentir ao utilizar dos serviços online.

Naturalmente, a qualidade dos serviços online vai determinar a aderência dos clientes aos serviços disponibilizados pelas empresas. Desta forma, no sentido de compreenderem os aspetos em que podem melhorar, as organizações devem investir na avaliação da qualidade do serviço prestado online, tal como acontece no caso dos serviços prestados num contexto físico.

1.2.4 QUALIDADE DO SERVIÇO NO SETOR PÚBLICO

A qualidade do serviço tem sido muito discutida e pesquisada nos últimos vinte anos. A área da medição da qualidade dos serviços no setor público tem sido menos considerada. A maior parte da literatura sobre qualidade de serviço tende a ser desenvolvida em contextos do setor privado, orientados para o lucro, nos quais a motivação e os resultados são mais facilmente medidos (Collins e Butler, 1995).

Existe uma convocação intuitiva à noção de qualidade de serviço, medição de qualidade e melhoria nos serviços do setor público, mas a implementação pode ser mais problemática. Dada a multiplicidade de motivações e objetivos das organizações de serviços público, definir e medir a qualidade do serviço pode ser evasivo. Durante anos vários autores começaram a identificar as dificuldades que surgem com a aplicação da teoria tradicional de Marketing ao setor público. No entanto, a maior parte desta investigação tende a ser de cariz conceptual (Chapman e Cowdell, 1998).

Os principais dilemas na adaptação de técnicas de gestão de qualidade de serviços derivados do setor privado foram identificados por Kearsey e Varey (1998), como os seguintes:

- Múltiplos objetivos não financeiros, conflitantes e duvidosos;
- Falta de acordo sobre meios-fim;
- Turbulência ambiental;
- Saídas incomensuráveis;
- Efeitos da intervenção de gestão desconhecida.

Embora isto possa dificultar a adoção de iniciativas ao nível da qualidade de serviço em certos serviços públicos, existem serviços públicos que se prestam mais prontamente à adoção de tais técnicas e medidas. Isto fica evidente no aparente sucesso de alguns serviços públicos em adaptar a Internet para aumentar a qualidade dos seus serviços (Davies e Rowlatt, 2001).

Lieber (2000, citado por Lenk e Tranmuller, 2002) define o governo eletrónico como a implementação de planos de baixo custo para os cidadãos, para a indústria e funcionários

públicos, assim como para outras partes interessadas em levar a cabo transações comerciais online.

Lenk e Tranmuller (2002) defendem que, embora o governo eletrônico tenha sido criado após o comércio eletrônico, este abrange uma realidade muito diferente da do comércio pela Internet. Os autores sugerem que o entendimento comum do governo eletrônico normalmente focaliza transações simples entre clientes facilmente identificáveis (cidadãos ou empresas) de um lado, e uma diversidade de organizações governamentais encarregadas de registrar acontecimentos, emitir documentos, cobrar de impostos ou fazer/receber pagamentos, do outro.

Por exemplo, Wimmer (2002, citados por Lenk e Tranmuller, 2002), apresenta um desdobramento de quatro estágios relativos aos níveis de serviço do governo que podem ser entregues eletronicamente:

1. Informações sobre o serviço;
2. Possibilidade de contactar pessoas e obter mais informações (comunicação);
3. *Download* e entrega de formulários para aplicações de serviços públicos;
4. Serviço completo (transação).

Lenk e Tranmüller (2002) afirmam que estas definições subestimam significativamente o potencial real do governo eletrônico e sua magnitude. Turban et al. (2002) sugerem que o governo eletrônico engloba aplicações de várias tecnologias para oferecer aos cidadãos um acesso mais conveniente a informações e serviços do governo, e fornecer serviços públicos aos cidadãos, parceiros comerciais e fornecedores, assim como àqueles que trabalham no setor governamental.

Na tabela 4 são apresentados os objetivos estratégicos do Governo Eletrônico definidos em 2003 pela Unidade de Missão Inovação e Conhecimento no contexto Português.

Tabela 4 - Objetivos Estratégicos do Governo Eletrónico

Conveniência e Satisfação	Serviços fornecidos a todo momento, de várias formas e acessíveis em todo o lado.
----------------------------------	---

	Os Cidadãos e Empresas terão a possibilidade de escolher quais os canais de informação e interação que desejam utilizar de acordo com as suas preferências e conveniências.
Eficiência com menores de custos	Serviços com processos redesenhados, com maior eficiência e custos mais baixos para o Estado e o Cidadão.
	Os serviços e as informações estarão integrados, agrupados e apresentados de forma a facilitar o acesso aos serviços para os Cidadãos, Empresas e outras Entidades Públicas.
Transparência	Serviços com processos transparentes a todos.
	Os Cidadãos conseguirão perceber os processos, aumentando a confiança nos serviços públicos.
Participação Democrática	Participação na governação.
	Os Cidadãos estarão melhor informados e em melhores condições para participar através de um fácil acesso a informação governamental e maior conhecimento dos procedimentos.
Liderança do Setor Público	O Estado português promove a Sociedade da Informação através da inovação do sector público.
	Os Portugueses reconhecerão o Estado como um dos motores da sociedade da informação e do conhecimento.
Reconhecimento de Portugal	Portugal será reconhecido, nos <i>benchmarks</i> internacionais, pelo seu desenvolvimento em termos de Governo Eletrónico.
	Os Portugueses terão orgulho no funcionamento dos serviços públicos nacionais.

Fonte: Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (2003) ¹

Salienta-se o facto de os objetivos estratégicos definidos incluírem a satisfação dos cidadãos, aspeto que se define como um dos focos do presente relatório. No entanto, analisando este primeiro objetivo, verifica-se que o intuito era oferecer canais de informação e interação que os utilizadores desejam utilizar, de acordo com as suas preferências e conveniências, não tendo sido focada a avaliação da qualidade oferecida por estes serviços. Salienta-se que num estudo realizado em 2006 num outro contexto, Papadomichelaki et al. afirmavam que nos anos anteriores a qualidade de serviço no setor

¹<http://purl.pt/267/1/> (acedido a 4 de agosto, 2018)

público se tinha tornado uma questão de grande preocupação, dado que muitas organizações tinham passado a investir na medição da qualidade do serviço prestado, facto que não parece ter levado em conta em Portugal. No entanto, num estudo mais recente, Lee et al. (2012) afirmam que, apesar de ter sido dada importância ao papel da qualidade da informação, no sentido de criar confiança nos Sistemas de Informação, tal papel no contexto do *e-Government* tem recebido uma atenção reduzida.

Hoje em dia, todos os governos nacionais, e a maior parte dos governos locais, já contêm *websites* oficiais, nos quais disponibilizam informações e serviços eletronicamente, 24 horas por dia, 7 dias por semana (Norris & Reddick, 2012).

No entanto, Sá et al. (2016), afirmam que 81,1 No contexto do Governo Local, as autoridades locais possibilitam um ajuste entre as características dos serviços públicos e as especificidades das comunidades locais, admitindo que as populações definam as suas próprias prioridades, que mudam de comunidade para comunidade com base em elementos objetivos e subjetivos. A qualidade dos serviços eletrónicos deve, então, ser analisada e levada em consideração para permitir elaborar uma estratégia apta para melhorar os serviços oferecidos, aumentando a satisfação dos seus destinatários.

A Administração Pública Local atravessa, então, hoje em dia um desafio na área da modernização administrativa, procurando acercar os munícipes dos seus serviços e, também, a desmaterialização dos seus processos (Rocha & Sá, 2014; Sá & Rocha, 2012).

Importa salientar, ainda, que existem diferenças ao nível dos serviços online proporcionados aos cidadãos (negócio *Government to Consumer*) e às empresas (negócio *Government to Business*), relacionadas com o seu objetivo. Neste sentido, são clarificados alguns dos seus objetivos:

- a) Cidadãos: pagar taxas e impostos, submeter declarações de IRS, procurar emprego, pesquisa de benefícios da segurança social, aceder e pedir a renovação de documentos pessoais, obter os registos dos seus automóveis, requerer licenças de construções, obter declarações da polícia, ter acesso a bibliotecas públicas e serviços de saúde

- b) Empresas: submeter declarações de IRS, contribuições sociais, pagamento de impostos, criação de empresa online, permissões e relatórios ambientais e compras públicas eletrónicas.

Salienta-se, então, com base na informação referida, que o cidadão consegue obter muitos mais benefícios em relação às empresas na utilização dos serviços online (Wauters & Durme, 2005).

CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A SMART VISION é uma empresa que aposta diretamente na administração pública, contexto em que é considerada uma empresa de prestígio de consultoria. A SMART VISION tem 15 anos de existência no mercado, tendo lutado durante todos estes anos para conquistar os seus clientes.

2.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

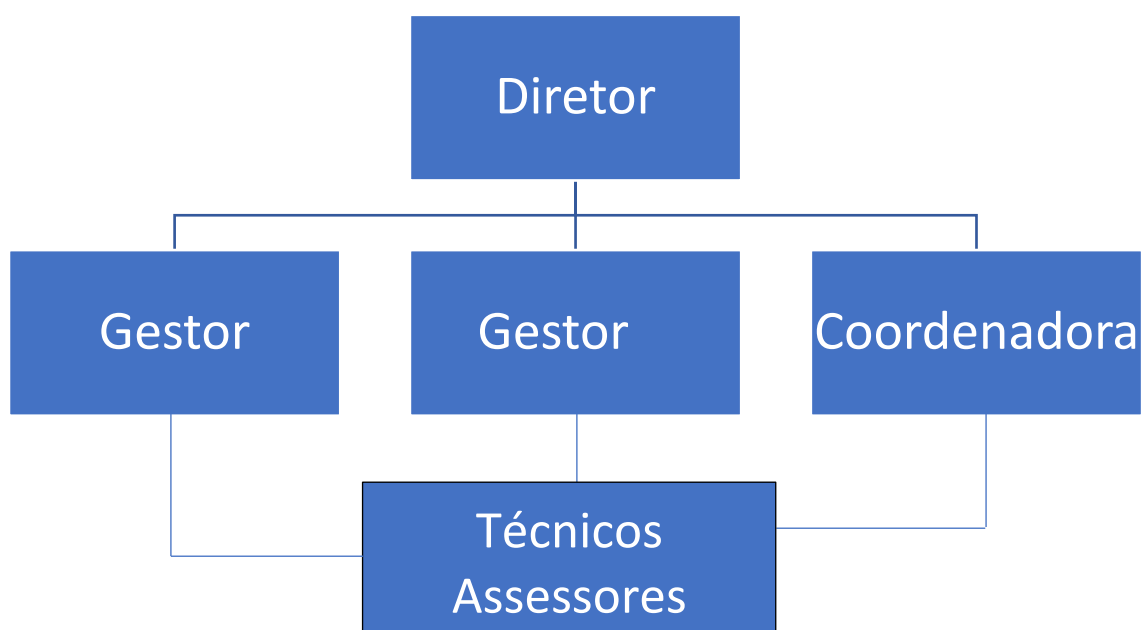


Figura 1 – Organograma da empresa

Fonte: Elaboração própria

Na figura 1 é apresentado o organograma da empresa, que reflete a organização dos funcionários. Como se verifica no mesmo, os técnicos e assessores trabalham em conjunto com os gestores, não havendo distinção por área/departamento.

De seguida, são especificados os objetivos da empresa, assim como o que a diferencia.

O que querem?

Inspirar a mudança e acelerar a transformação organizacional, sendo referência de inovação tanto para os seus clientes como para os demais *stakeholders*.

O que fazem?

Estimular e apoiar a Administração Pública e empresas na criação de um clima e cultura de gestão moderna, perseguindo a transformação digital e a influência positiva na vida dos cidadãos e clientes.

O que os move como organização?

Tentar fazer bem, criar relações de proximidade e almejar o que nunca foi feito antes ou encontrar soluções para desafios difíceis. Isso é o que os inspira como organização todos os dias.

O que os distingue?

O conceito *tailored* (v.g. *shaped to fit closely*).

- Apostam na proximidade através de um vínculo de confiança e de contacto constante com os clientes;
- Focam-se em cada cliente, procurando conhecer e respeitar a sua singularidade e individualidade;
- A capacitação funcional com que operam pretende, não só disseminar o conhecimento, mas também fomentar a capacidade crítica e a efetiva autonomização;
- Antecipam-se a necessidades e desafios, deixando bases sólidas para o futuro;
- Fomentam a eficiência e a sustentabilidade, pela simplificação e desmaterialização dos processos, perseguindo a poupança de recursos materiais e humanos.

2.2 HISTÓRIA

A história da SMART VISION e a transformação e modernização da Administração Pública e das organizações privadas, entrecruza-se. A criação da empresa acompanha momentos passados e modernos reformistas, sendo a equipa impelida a um salto mais à frente, com o intuito de se posicionar como os aceleradores dessa mudança estrutural.

O exponencial, mas sustentado, crescimento resultou da coragem para agitar as convenções estabelecidas, sempre a trilhar o caminho da inovação e afirmação positiva. A forte especialização profissional, empenho e dedicação, impulsionaram e fizeram

crescer a SMART VISION até aos dias de hoje e será determinante para o processo de crescimento vindouro.

A efetiva internacionalização e a multiplicidade empresarial do grupo, acompanhada do abarcamento de outras áreas de negócio, determinaram o redimensionamento do volume de negócios, atirando-nos para diferentes patamares de nivelação empresarial.²

² Informação retirada do Site da Empresa: <https://smartvision.pt> dia 05/08/2018 às 15h35m

CAP. III - RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O presente trabalho visa relatar algumas das atividades realizadas ao longo do estágio iniciado em Novembro de 2017 e finalizado em Maio de 2018.

3.1 APOIO NO PROJETO DE SISTEMA NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA PARA ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS (SNC-AP).

Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro: CIRA, Implementação dos novos procedimentos provenientes da adaptação ao novo normativo contabilístico, redesenho e desmaterialização nos Municípios de Ílhavo, Águeda e Estarreja

Foi esta a primeira tarefa desempenhada no estágio, dar apoio no projeto de SNC-AP que iria entrar em vigor no dia 02-01-2018 e que foi adiado para 2019, no âmbito deste projeto foram realizadas tarefas como: configurar tabelas contabilísticas de vários Municípios nos sistemas AIRC e Medidata, aplicações utilizadas pelas Câmaras Municipais, preparar tabelas em Excel e fazer os ajustes necessários para o novo plano de contas do SNC-AP e realizar a configuração das novas contas para as quais se pretendia passar com a transição. Esta tarefa foi realizada para os municípios de Ílhavo, Estarreja, Águeda, Calheta. Inicialmente, este seria o tema do relatório de estágio dado que era a tarefa que iria realizar. No entanto, no momento do adiamento o estágio foi reestruturado, tendo sido proposto dar apoio na área da Reengenharia e Desmaterialização.

3.2 APOIO A DESMATERIALIZAÇÃO VÁRIOS MUNICÍPIOS

A primeira tarefa realizada no âmbito do estágio envolveu um projeto para a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro: CIRA, “*Operação Modernização Administrativa na Região de Aveiro- Região de Aveiro Digital*”.

De seguida, as tarefas realizadas estiveram relacionadas com o projeto da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra e os seus Municípios associados: *Modernização Administrativa – Serviços de consultoria para reengenharia de processos a disponibilizar online.*

Seguiu-se a realização de requerimentos para a Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo, para a CIMAA e seus Municípios associados: *Serviços de consultoria técnica especializada para completar e complementar o processo de reengenharia dos processos, e respetiva implementação nas ferramentas de suporte ao negócio, no âmbito da “Modernização Administrativa e Capacitação do Alto Alentejo”*.

Uma outra atividade realizada durante o estágio ocorreu no âmbito do projeto *Assessoria técnica para revisão do Regulamento do Urbanismo e Edificação. Reengenharia de Processos da “Modernização Administrativa do Município de Alcobaça”* (Serviços Online).

Estas atividades consistiram na criação de modelos de requerimentos para as comunidades, na alteração de diferentes *layouts* para serem analisados pelos diversos municípios. De seguida, foram elaborados requerimentos nas diversas áreas em formato odt,(word; libre office) para depois passar à fase da discussão destes requerimentos com diversos Municípios. Por último, para completar estes processos, foram realizadas as configurações dos requerimentos nas aplicações dos municípios. Estas atividades, relacionadas com os serviços online, também incluíram a elaboração de fichas de serviço relacionadas com cada um dos requerimentos realizados, com o propósito de explicar ao munícipe qual o objetivo de cada requerimento, como é realizado o processo de submissão dos mesmos. A configuração destas fichas de serviço nas aplicações dos municípios visa a disponibilização das mesmas aos munícipes. No total, estiveram envolvidos nos projetos mencionados anteriormente 46 municípios que, neste momento, estão na fase final da implementação dos serviços online.

3.3 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO PARA UMA COMUNIDADE INTERMUNICIPAL

A atividade em questão envolveu o apoio no inquérito de satisfação ao munícipe em relação ao acesso aos serviços online. O inquérito tem como propósito averiguar a satisfação dos munícipes em relação aos serviços online do seu município de residência. É constituído por várias partes: inicialmente são pedidos dados demográficos, como por exemplo a idade, sexo e o município de residência, em segundo lugar são apresentadas as questões relacionadas com as áreas que os munícipes poderão ter interesse em utilizar no

âmbito dos serviços online. De seguida, são apresentadas questões sobre quais os meios utilizados para aceder aos serviços do município e sobre a frequência de acesso. Por último, são feitas questões relacionadas com os serviços que já foram utilizados e com a satisfação do munícipe relativamente aos mesmos.

Esta avaliação é, de facto, muito importante para os municípios, dado que podem perceber relativamente a que aspetos os munícipes estão satisfeitos e insatisfeitos e, assim, perceber quais os aspetos a melhorar, no sentido de oferecer um serviço de maior qualidade.

O apoio dado nesta atividade consistiu na sugestão de alterações nas questões e na forma como as questões eram apresentadas, no sentido de facilitar a compreensão por parte do munícipe.

3.4 SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

Foram, também, realizadas algumas tarefas administrativas como, por exemplo, arquivar documentos nas pastas correspondentes de cada documento, colocar documentos da contabilidade mais antigos no arquivo, depositar cheques no banco, entregar documentos ao contabilista, entre outras.

CAPÍTULO IV – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

4.1. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste relatório centrou-se numa metodologia quantitativa. Segundo Fonseca (2002), ao contrário da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população-alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa centra-se na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc.

Para a recolha de dados optou-se pelo questionário via online – através do Facebook – visto que, segundo Malhotra (2006), as pesquisas realizadas com auxílio da Internet estão a ficar cada vez mais populares entre os investigadores, principalmente devido às suas vantagens, entre as quais os menores custos, rapidez e a capacidade de atingir populações específicas, assim como, do ponto de vista do respondente, pelo facto de ser possível responder da forma que for mais conveniente, no tempo e local de cada um.

Richardson (1999) afirma que a abordagem quantitativa se caracteriza pelo emprego de quantificação tanto ao nível da recolha de informações como no tratamento das mesmas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como o recurso a percentagens, média, desvio-padrão, às mais complexas, como o cálculo do coeficiente de correlação, análise de regressão etc. Destaca ainda a sua importância por ter em vista garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma certa margem de segurança relativamente às inferências feitas. Assim, a abordagem quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos que procuram avaliar a relação entre variáveis.

O inquérito aplicado tem como objetivo compreender se realmente as câmaras municipais estão a realizar a divulgação destes serviços de forma eficaz e qual é a perceção dos cidadãos sobre os serviços online do seu município de residência.

O inquérito inclui com várias questões, nomeadamente questões relacionadas com o conhecimento e utilização destes serviços e com a satisfação – nomeadamente em termos gerais, com a qualidade e variedade dos conteúdos, a clareza da linguagem utilizada, a facilidade de acesso e de pesquisa, a submissão de requerimentos e o acompanhamento dos processos. Questiona-se, também, acerca dos fins com que estes serviços foram utilizados e qual a importância da existência dos serviços online nas autarquias. O inquérito está direccionado a toda a população maior de 18 anos, independentemente do município de residência.

A amostra inclui 49 indivíduos. Os dados recolhidos foram analisados no SPSS e será apresentada uma análise descritiva no ponto seguinte.

4.2. RESULTADOS

Tabela 5 – Meios de acesso ao Website do Município de residência

Dispositivo	Frequência	Percentagem
Telemóvel	14	28,6
Computador	27	55,1
Tablet	2	4,1
Nunca Visitei	4	8,2
Não responderam	2	4,1
Total	49	100,0

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à questão *Quando visita o Website do seu Município recorre a que meios?* 27 pessoas da amostra responderam que acedem ao Website do município por meio de um computador, 14 pessoas referiram que acedem por meio do telemóvel, 2 por meio de tablet e 4 pessoas da amostra nunca acederam ao Website do seu município de residência.

Tabela 6 – Conhecimento da existência de serviços online

Conhecimento	Frequência	Porcentagem
Sim	26	53,0
Não	23	46,9
Total	49	100,0

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à questão *Tem conhecimento da existência de Serviços Online da Câmara Municipal da sua área de residência?* 26 pessoas, o que representa mais de metade da amostra, responderam que tem conhecimento da existência dos serviços online na Câmara municipal do seu município.

Tabela 7 – Meios pelos quais obteve conhecimento dos serviços online

Meios	Frequência	Porcentagem
Informação na Câmara	12	54,8
Comunicação Social	1	4,5
Pesquisa	3	13,7
Amigos	1	4,5
Troca de Opinião	1	4,5
Colegas de Trabalho	1	4,5
Internet	1	4,5
Trabalho Académico	1	4,5
Não responderam	1	4,5
Total	22	100,0

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar na tabela 7, 22 pessoas das 26 que têm conhecimento da existência de serviços online indicaram como obtiveram conhecimento dos mesmos. Destas, 12 pessoas obtiveram informação dos serviços online através das Câmaras Municipais dos seus municípios de residência, 4 através de pesquisa, 2 pessoas obtiveram conhecimento por amigos e 4 pessoas não responderam.

Tabela 8 – Utilização dos serviços online

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	9	34,6
Não	17	65,4
Total	26	100,0

Fonte: Elaboração própria

Nota-se que 9 pessoas das 26 responderam que já utilizaram os serviços online dos seus municípios, e que 17 pessoas da amostra, embora tenham conhecimento dos serviços, nunca os utilizaram.

Na questão relativa aos fins com que o munícipe utilizou os serviços online da Câmara Municipal da sua área de residência, das 9 pessoas que responderam que já utilizaram, 3 dessas pessoas utilizaram os serviços online na área da educação, 2 na área da ocupação de espaço público e publicidade, 1 pessoa na área do desporto, 1 na área da ação social, 1 na área do urbanismo e 1 na área das águas e saneamento.

Tabela - 9 Importância da existência de Serviços online nas Câmaras Municipais

Grau de importância	Frequência	Porcentagem
Nada Importante	1	2,0
Pouco Importante	1	2,0
Nem nada importante nem muito importante	4	8,2
Importante	16	32,7
Muito Importante	26	53,1
Total	48	98,0
Não Responderam	1	2,0
Total	49	100,0

Fonte: Elaboração própria

Um total de 42 pessoas da amostra referem ser importante a existência dos serviços online nas Câmaras Municipais. Só 2 pessoas referem que não é importante a existência dos mesmos e 4 respondentes mostraram-se indiferentes relativamente a esta questão. As respostas não são surpreendentes, dado a crescente importância dada à conveniência.

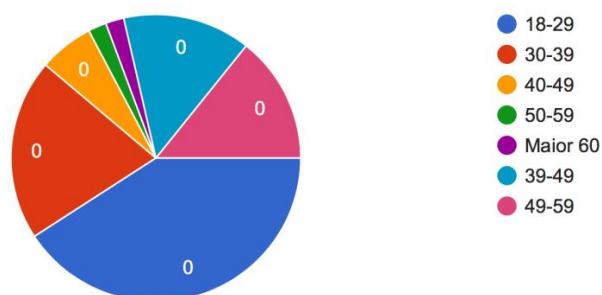
Tabela 10 – Município de Residência

Município	Frequência	Percentagem
Aveiro	14	28,6
Vila Nova de Gaia	2	4,1
Baião	1	2,0
Ílhavo	4	8,2
Amarante	1	2,0
Arouca	1	2,0
Mira	1	2,0
Porto	1	2,0
Águeda	2	4,1
Vagos	1	2,0
Não Responderam	21	43,0
Total	49	100,0

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar tabela anterior, 14 pessoas da amostra residem no Município de Aveiro, 4 em Ílhavo, 2 em Vila Nova de Gaia, 2 em Águeda e 21 pessoas não quiseram indicar o seu município de residência.

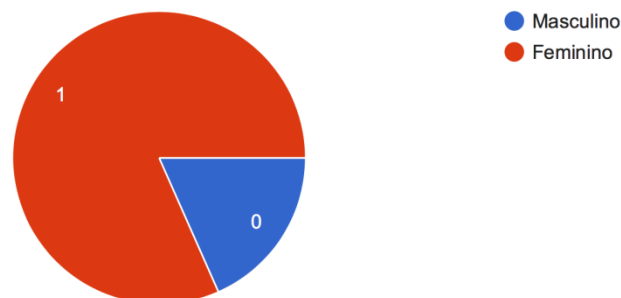
Gráfico 1 - Idade



Fonte: Elaboração própria

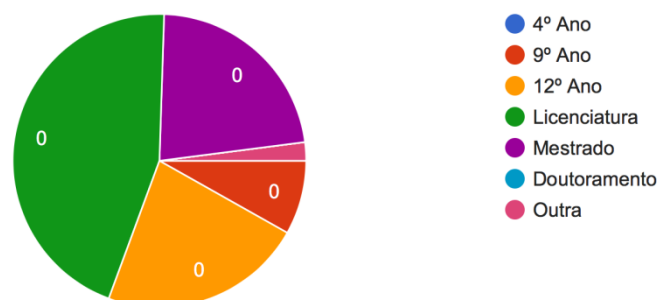
O gráfico acima refere-se à idade da amostra. A percentagem maior (40,8%) inclui pessoas entre os 18 anos e os 29 anos, seguida de indivíduos que têm entre 30 e 39 anos. As percentagens mais baixas dizem respeito a pessoas que têm entre 50-59 anos mais de 60 anos (2% cada uma).

Gráfico 2 - Género



O gráfico apresentado anteriormente refere-se ao género da amostra recolhida, em que se pode observar que 81,6% das respostas foram dadas por indivíduos do género feminino e o 18,4% do género masculino.

Gráfico 3 – Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

O gráfico acima reflete as habilitações literárias da amostra, sendo que 44,9% dos respondentes tem a Licenciatura, 22,4% tem o Mestrado e 22,4% tem o 12º ano. 2% dos indivíduos respondeu “Outra”.

Tabela 11 – Médias relativas à satisfação com os Serviços online

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Acompanhamento dos Processos	9	2,00	4,00	2,7500	,66144
Submissão Requerimentos	9	1,00	4,00	2,8889	1,05409
Facilidade de Pesquisa	9	2,00	4,00	3,2222	,66667
Qualidade de Conteúdo	9	2,00	4,00	3,2222	,66667
Facilidade de Navegação	9	2,00	4,00	3,3333	,70711
Variedade do Conteúdo	9	2,00	4,00	3,3333	,70711
Acesso aos serviços	9	2,00	4,00	3,3333	,70711
Satisfação Geral	9	3,00	4,00	3,6667	,50000
Clareza da Linguagem	9	3,00	5,00	4,0000	,50000

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à satisfação dos munícipes com os serviços online, na tabela 11 verifica-se que a média mais elevada refere-se à clareza da linguagem utilizada nos serviços online do município com uma média de 4,00; a satisfação geral dos serviços é algo elevada (com uma média de 3,67); a facilidade de pesquisa, a qualidade do conteúdo, a facilidade de navegação, a variedade do conteúdo e o acesso aos serviços apresentam médias intermédias (entre 3,22 e 3,33); por último, a média relativa à satisfação com o acompanhamento dos processos e a submissão dos requerimentos está entre 2,75 e 2,89, o que sugere que estes serviços poderão ter uma qualidade mais baixa, embora os resultados não sejam significativos devido ao tamanho tão pequeno da amostra.

Salienta-se, no entanto, como referido na revisão da literatura, que uma das dimensões da medição da qualidade do serviço eletrónico é a capacidade de resposta, que está ligada ao acompanhamento dos processos. Neste sentido, os resultados sugerem que o governo deve investir mais no serviço prestado pelos Website oficiais.

CAPÍTULO V- CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.1 CONCLUSÃO

Através da Internet, que é uma ferramenta indispensável atualmente, as organizações podem atuar e atingir os seus objetivos mais rapidamente. Os Serviços online podem ser, então, considerados como uma forma muito mais rápida e eficiente para oferecer ao cliente produtos ou serviços, podendo proporcionar, até, maior satisfação, por exemplo devido à maior conveniência que é proporcionada através deste meio. No entanto, para que tal aconteça, é fundamental investir na avaliação da qualidade entregue para que se possam identificar aspetos que necessitem de melhoria.

A satisfação e a qualidade dos serviços são temas muito importantes, particularmente ao nível do Governo Eletrónico, em que não existem muitos estudos. No entanto, salienta-se o facto de estas instituições adotarem cada vez mais as novas tecnologias. Muitos municípios tencionam divulgar e sofrer alterações na modernização administrativa em vários aspetos, tais como ao nível da submissão de requerimentos em serviços online, o que além de ser benéfico para o munícipe é também para o ambiente porque faz parte da desmaterialização, em que tanto se aposta hoje em dia a nível mundial. Também nos órgãos governamentais é cada vez mais necessário ter aplicações internas para transmissão de informação, para que se faça um melhor aproveitamento de recursos.

Portugal tem apostado no Governo Eletrónico como, por exemplo, através do portal das finanças, da segurança social online, dos serviços de registo civil e do SNS online. Os Serviços online no setor público são considerados dos melhores investimentos que um país pode realizar, porque refletem o avanço e a modernização das cidades e, consequentemente, do país.

A modernização da Administração Pública é um tema importante no desenvolvimento da sociedade de informação. Neste contexto, as TIC desempenham um papel fundamental dando origem a um novo conceito de relacionamento entre a Administração Pública, os cidadãos e as empresas, possibilitando assim a reorganização dos processos e a definição de uma nova forma de relacionamento com o exterior através da disponibilização de

múltiplos canais. A utilização da Internet como novo canal de acesso do cidadão perante a AP tem tido elevada penetração no que diz respeito à entrega de declarações fiscais, mas revela-se noutros domínios bastante reduzidos, limitando-se muitas vezes à simples consulta de informação (Marques, Silva e Campos, 2015).

Embora a amostra neste estudo seja bastante reduzida, os resultados sugerem que ainda há um conhecimento limitado relativamente aos Serviços online municipais. Salienta-se, também, que dos respondentes que têm conhecimento destes serviços apenas metade recorre aos mesmos e que 85,8% da amostra referiu que a existência de serviços online neste contexto é importante ou muito importante. Como em qualquer organização, não basta apenas que as autarquias criem serviços online. Hoje em dia, é também fundamental que estes sejam divulgados, para que a população possa saber que estes serviços existem e com que fins são utilizados, assim como para que seja possível oferecer uma maior conveniência ao munícipe, dado que muitas vezes há a necessidade de o cidadão se ausentar do seu trabalho para iniciar um processo. Foi com estes objetivos que, durante o estágio realizado, foram criados os requerimentos e, associadas, fichas de serviço: para que o cidadão obtenha maior conveniência e esteja informado acerca de como proceder para submeter estes pedidos através dos serviços online. No entanto, talvez seja necessário investir um pouco mais na divulgação destes serviços, dado que estas fichas só são consultadas quando o munícipe já tem conhecimento de que é possível fazer determinados pedidos online.

Da mesma forma, ao investir nestes serviços, os governos locais podem economizar custos e aumentar a sua eficiência. Para alcançar estes objetivos, é necessário não só divulgá-los como, também, avaliar a satisfação do munícipe com os mesmos, para que seja possível identificar e colmatar falhas, tendo sido este o objetivo de uma das atividades realizadas ao longo do estágio: o apoio na criação de um instrumento para avaliar a satisfação do munícipe. No estudo empírico realizado, embora os resultados não sejam conclusivos devido ao tamanho da amostra, verificou-se que os utilizadores identificaram como áreas que apresentam uma qualidade intermédia as seguintes: facilidade de pesquisa, a qualidade do conteúdo, a facilidade de navegação, a variedade do conteúdo e o acesso aos serviços. A satisfação com o acompanhamento dos processos e a submissão dos requerimentos foram as áreas relativamente às quais os utilizadores se mostraram menos satisfeitos, sugerindo que são áreas que requerem maior investimento.

Depois da realização do estágio curricular na SMART VISION, surgiu a oportunidade de ficar a trabalhar na empresa e a desempenhar a continuidade dos projetos da Modernização Administrativa de várias comunidades intermunicipais. Salienta-se, neste sentido, que existem muitos projetos no âmbito dos quais está a ser aplicada a desmaterialização administrativa. Existem vários municípios que querem investir diretamente nesta área e que pretendem ser um exemplo a seguir, mas, no entanto, existem outros não querem realizar este investimento, e que acabam, assim, por ficar em desvantagem em relação aos restantes municípios que fazem parte da mesma comunidade intermunicipal.

5.2 LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

A principal limitação deste trabalho foi o facto de não ter sido possível obter os dados do questionário criado no âmbito do estágio – por constrangimentos de tempo ao nível da sua aplicação –, como tinha sido planeado inicialmente, no sentido de averiguar o conhecimento e satisfação dos munícipes com o serviço online providenciado pelas Câmaras Municipais na sua área de residência, especificamente na Comunidade CIMAC – Alentejo Central. Desta forma, teria sido possível obter uma amostra mais alargada e focar o estudo numa área específica.

O facto de não terem existido muitas pessoas com interesse em responder ao questionário aplicado tornou difícil compreender a real perceção que os munícipes têm em relação aos serviços online disponibilizados pelo seu município. Por outro lado, teria sido muito interessante poder ter aplicado este questionário especificamente numa Câmara Municipal, ou numa comunidade intermunicipal, como era inicialmente a intenção, e assim, poder compreender a realidade específica dos munícipes que recorrem diretamente às instalações das Câmaras Municipais. Os dados recolhidos dizem respeito a vários municípios que apresentam uma grande diversidade relativamente às suas características e, com certeza, ao investimento que é feito na área em estudo.

Salienta-se, também, o facto de não existirem muitos estudos na área do Governo Eletrónico, particularmente na área da qualidade do serviço online em instituições

governamentais em Portugal, o que permitiria uma análise mais aprofundada deste contexto.

Uma outra limitação inerente ao trabalho realizado durante estágio foi o facto de a ferramenta criada para avaliar a perceção dos utilizadores acerca dos serviços online municipais não se ter baseado numa ferramenta criada com base científica, como é o caso do ServQual, atividade que teria sido bastante enriquecedora a nível profissional e académico. Desta forma, seria relevante realizar um estudo em que esta ferramenta fosse adaptada para o contexto específico do *e-government*, no sentido de compreender, de facto, a perceção do munícipe em relação às várias dimensões que permitem medir a qualidade dos Serviços online nos governos locais. Por outro lado, verifica-se a necessidade, devido à ausência de estudos publicados nesta área e à conveniência proporcionada aos utilizadores, de realizar pesquisas relativas à qualidade de outros Serviços públicos online em Portugal, já que se tem verificado uma adoção crescente de novas ferramentas tecnológicas por parte de entidades públicas. Acrescenta-se, ainda, o número crescente de entidades que começa a disponibilizar aplicações móveis, sendo, portanto, uma área de investigação relevante.

REFERÊNCIAS

- AbuAli, A. N., e Abu-Addose, H. Y. (2011). A comparative study of techniques used for evaluating Web page quality of the public organizations in Jordan. *International Journal of Academic Research*, 3(2), 655–672.
- Alshehri, M. e Drew, S., (2010) Implementation of E-government: Advantages and Challenges, *IASK E – ALT Conference Proceedings*.
- Amoako, G., Arthur, E. e Bandoh, C. (2012). The impact of effective customer relationship management (CRM) on repurchase: A case study of (Golden Tulip hotel (Accra-Ghana). *African Journal of Marketing Management*, 4(1), 17-29.
- Asma Al-Hashmi e Abdul Basit Darem (2008). Understanding Phases of E-government Project, acessado a 20 de Agosto, 2018 de http://www.csisigegov.org/emerging_pdf/17_152-157.pdf
- Berkowitz, (2006). Customer Relationship Management, 8 Common goals for a CRM Program, what are Key Drivers Of Customer Satisfaction? [Online] Available at: <http://onlinesuccesscentre.com>.
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592-602.
- Buttle, F. (2009) *Customer relationship management: concepts and technologies*. Oxford: Elsevier, ISBN 978-1-85617-5522-7.
- Cardoso, F. A. R., Neto A. C. (2004) Análise da qualidade no setor de serviços segundo o método de avaliação SERVQUAL. Tese de Doutorado. Curitiba: UFPR.
- Chaffey, D. (2009), *E- business and E-commerce Management* (4ª Ed.). Prentice Hall.
- Chang, W. & Huang, L. (2014). Measuring service experience: a utility-based heuristic Model. *Service Business*, 10(1), 1–30.
- Chapman, D. & Cowdell, T. (1998). *New Public Sector Management*. Financial Times Pitman Publishing, London.

Chen, Q., & Chen, H.-M. (2004). Exploring the success factors of e CRM strategies in practice. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(4), 333-343.

Collins, N. and Butler, P. (1995). Marketing Public Sector Services: Concepts and Characteristics. *Journal of Marketing Management* 11, 83-97.

Davies, R. e Rowlatt, M. (2001) "Public Sector Information in the United States of America". *National Health Strategy (Government Publications Office Ireland)*.

Davidavičienė, V., & Tolvaišas, J. (2011). Measuring Quality of E-commerce Web sites: case of Lithuania. *Economics & Management*, 16, 723–729.

Donhal, J. (2002) *Rizeni vztahu se zakazniky. Procesy, pracovníci, technologie* Grada, Praha.

Jham, V. e K. M. Kahn (2009). Customer Satisfaction and Its Impact on Performance in Banks: A Proposed Model. *South Asian Journal Management*, 16 (2), 109-126.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.

Grönroos, C. (1993) *Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.

Grönroos, C. (1984) "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, 18: 4, 36-44.

Hortinha, (2002). *X-Marketing*. Lisboa: Sílabo.

Isaías, P., Sousa, I. D., Carvalho, L. C. & Alturas, B. (2017). *E-business e economia digital*. Lisboa: Sílabo.

Kubil, B.A. & Doku, A.K. (2010). Towards a successful customer relationship management: A conceptual framework. *African Journal of Marketing Management*, 2, (3), 037-043.

Kotler, P., Armstrong, G. (1998). *Princípios de Marketing* (7ª Ed.). Prentice Hall do Brasil, 1-31.

Kotler, P., Keller K. (2013). *Administração de Marketing* (14ª Ed.). Pearson Education do Brasil, P. 386

Lenk, K. e Traunmüller, R. (2002). Preface to the Focus Theme on e-Government. *Electronic Markets*, 12, 145-147

Li, Y. N., Tan, K. C., & Xie, M. (2002). Measuring Web-based Service quality. *Total Quality Management*, 13(5), 685–700.

Li, H., (2009) Suomi, R., A Proposed Scale for Measuring E-service Quality. *International Journal of u- and e-Service, Science and Technology* 2, 1.

Lieber, A. (2000) “E-Government Initiatives Meeting” point of contact

Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4ª Ed.). Porto Alegre: Bookman.

Mandic, M., (2011). Important elements in customer relationship management, *International Journal of Management Cases*, 13, 3, 347-351.

Marques, A. (2012). *Marketing Relacional – Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Edições Sílabo. Lisboa. 1ª Edição.

Marques, C., Silva e Campos, R. (2015) O Governo Eletrónico em Portugal. Um estudo com alunos de Administração Pública. *Revista Super Avit*.

Mckenna, R. (1990). *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus.

McKim & Hughes (2001). How to measure customer relationship management success. *Journal of Database Marketing*. 8, (3), 224-231.

Morgan, R., Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 58,20-38

Motiwalla, L., F. and Thompson, J. (2009). *Enterprise systems for management*. New Jersey.

Movarrei, R. e Vessal, S. (2006). Application of Theory of Inventive Problem Solving in Customer Relationship Management. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*. Singapore, 263-267.

Napier, H. A. (2006). *Creating a winning E-business*. Boston, Mass, Thomson Course Technology.

Nickels, G.; Wood, M. (1999) *Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor*. Rio de Janeiro.

Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-69.

Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. *New York: McGraw Hill*.

Oliver, P. A.V. Roth e W. Gilland (2002). Achieving competitive capabilities in e-services. *Technological Forecasting & Social Change*, 69, 721-739.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41- 50.

Parasuraman, A. Berry, L.L.; and Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.

Parasuraman, A.; Berry, L.L.; and Zeithaml, V. A. (1991).Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing* 67 (4), 420-450.

Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann.

Payne, A. (2008). *A Strategic Approach to Customer Relationship Management*. In: Baker, J. e Hart, S., (Eds.) *The Marketing Book*, London: Elsevier.

Picton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications*. Essex: Pearson Education Limited.

Raman, P., Wittman, C.M., and Rauseo, N.A. (2006). Leveraging CRM for sales: The role of organizational capabilities in successful CRM implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, (1), 39-53.

51. Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e Técnicas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Rowley, J. (2006). An analysis of the e-service literature: towards a research agenda. *Internet Research*. 16 (3) 339–359.

Sá et al. (2016) Potential dimensions for a local e-services quality model. *Telematics and Informatics*, 33, 270–276.

Su, C., August, T., & Hsu, C. (2010). The TQM extension: Total customer relationship management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21, (1), 79-92.

Swift, Ronald S. (2001). Executive Response: CRM Is Changing Our Eras, the Information We Require and Our Processes. *MIS Quarterly Executive*, 95-96.

Tékhne, (2008), O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia, *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol VI, nº9,

57. Turban, E., King, D., Lee, J., Warkentin, M. and Chung, H.M. (2002). *Electronic Commerce 2002: A Managerial Perspective*. Prentice Hall: New Jersey.

Vulkan, N. (2003). *The economics of e-commerce: A strategic guide to understanding and designing the online marketplace*. 3. Ed. Princeton University Press.

Wauters, P. & Durme P. V. (2005). *Online Availability of public Services: How is Europe Processing? Web Based Survey on Electronic Public Services*. Report of the Fifth Measurement, 3.

Wimmer, M.A. (2002). Integrated Service Modelling for Online One-Stop Government, *Electronic Markets*, 12 (3), 149-156.

Westbrook, Robert A.; Oliver, Richard L. (1991). The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*. 18, 84-91.

Zeithaml, Valarie A (2003). *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

Anexo A - Inquérito aplicado

1. Quando visita o Website do seu Município recorre a que meios?

Computador

Telemóvel/ Smartphone

Tablet

Nunca visitei o Website do meu Município de residência

2. Tem algum conhecimento da existência de Serviços Online da Câmara Municipal da sua área de residência?

Sim / Não

3. Como obteve conhecimento dos mesmos?

Informação obtida na Câmara Municipal

Outra opção _____

4. Já utilizou algum dos Serviços Online da Câmara Municipal da sua área de residência?

Sim / Não

5. Com que fins já utilizou os Serviços Online da Câmara Municipal da sua área de residência?

Águas e Saneamento

Urbanismo

Ação Social

Educação

Outro

6. Indique o seu grau de satisfação a nível geral com os Serviços Online do seu Município

Escala de 1 a 5 onde 1= é muito insatisfeito e 5= Muito Satisfeito

7. Indique a sua satisfação com a facilidade de navegação nos Serviços Online do seu Município de residência

Escala de 1 a 5 onde 1= é muito insatisfeito e 5= Muito Satisfeito

8. Indique o seu grau de satisfação com a clareza da linguagem utilizada Serviços Online do seu Município de residência

Escala de 1 a 5 onde 1= é muito insatisfeito e 5= Muito Satisfeito

9. Indique o seu grau da satisfação em relação a variedade de conteúdo dos Serviços Online do seu Município de residência

Escala de 1 a 5 onde 1= é muito insatisfeito e 5= Muito Satisfeito

10. Qual o seu grau de satisfação em relação à submissão de requerimentos dos Serviços Online do seu Município?

Escala de 1 a 5 onde 1= é muito insatisfeito e 5= Muito Satisfeito

11. Indique o seu grau de satisfação com o acompanhamento dos processos submetidos online

Escala de 1 a 5 onde 1= é muito insatisfeito e 5= Muito Satisfeito

12. Indique o seu grau de satisfação em relação à facilidade de acesso ao Website do Município da sua residência

Escala de 1 a 5 onde 1= é muito insatisfeito e 5= Muito Satisfeito

13. Indique o seu grau de satisfação com a qualidade dos conteúdos apresentados nos Serviços Online do Município na sua área de residência

Escala de 1 a 5 onde 1= é muito insatisfeito e 5= Muito Satisfeito

14. Indique o grau de satisfação com facilidade de pesquisa de informação no Website no Município da sua residência

Escala de 1 a 5 onde 1= é muito insatisfeito e 5= Muito Satisfeito

15. Acha importante a existência de Serviços Online nas Câmaras Municipais?

Escala de 1 a 5 onde 1= Nada importante e 5= Muito importante

Indique porquê?

16. Município de Residência

17. Idade

18-29

30-39

39-49

49-59

Maior 60

18. Género

Masculino

Feminino

19. Habilitações Literárias

4º Ano

9º Ano

12º Ano

Licenciatura

Mestrado

Muito Obrigada pela sua colaboração!.

Anexo B - Questionário realizado pela SMART VISION para uma comunidade e os seus municípios, sobre a satisfação com os serviços online em cada município.

INFORMAÇÃO

Este inquérito é anónimo e confidencial. Por favor, preencha com "X" as opções que pretende assinalar.

(*) Preencha se for entidade individual.

1. Tipo de Entidade

Individual

Coletiva

2. Sexo (*)

Feminino

Masculino



3. Idade (*)

Até aos 15 anos

16-30 anos

31-40 anos

41-50 anos

51-60 anos

61-74 anos

+75 anos

4. Habilitações Literárias (*)

1.º ciclo

2.º ou 3.º ciclo

Secundário

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

SERVIÇOS DE ATENDIMENTO DO MUNICÍPIO

6. Qual(ais) a(s) área(s)/assunto(s) que normalmente costuma tratar com o Município?

Águas	
Urbanismo/Obras Particulares	
Ação Social	
Educação	
Atividades Económicas/Licenciamentos Diversos	
Outras áreas/assuntos	

6.1. Caso tenha selecionado (X) a opção “Outras áreas/assuntos”, indique qual(ais):

7. De que forma contacta com o Município?
(pode selecionar mais do que uma opção)

Atendimento Presencial	
Atendimento em Posto móvel	
Atendimento Telefónico	
Serviços Online	
Outra, especifique:	

8. Com que frequência se desloca aos serviços de atendimento presencial do Município?

Nunca	
Raramente	
Pouco Frequente	
Frequente	
Muito Frequente	
Sempre	

9. Indique a sua satisfação com... (caso tenha respondido NUNCA na pergunta 8, não responda)	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe/ Não Responde
Tempo de espera para ser atendido(a)						
Atendimento especializado para pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida						
Esclarecimento de dúvidas e prestação de informação						
Rapidez de resposta às solicitações						
Simplicidade dos formulários disponibilizados (clareza da linguagem, facilidade de preenchimento)						
Formas de pagamento disponibilizadas						

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO

FUNCIONALIDADE DO(S) ESPAÇO(S) E INSTALAÇÕES DO MUNICÍPIO

10. Indique a sua satisfação com... (caso tenha respondido NUNCA na pergunta 8, não responda)	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe/ Não Responde
Localização dos serviços de atendimento presencial						
Condições de acesso físico e conforto dos serviços de atendimento presencial						
Horário de atendimento ao público						
Privacidade nos postos de atendimento presencial						

SERVIÇOS ONLINE, WEBSITE E APP DO MUNICÍPIO

11. Com que frequência utiliza os serviços online do Município?

Nunca	
Raramente	
Pouco frequente	
Frequente	
Muito Frequente	
Sempre	

12. Com que frequência visita o portal institucional/website do Município?

Nunca	
Raramente	
Pouco frequente	
Frequente	
Muito Frequente	
Sempre	

13. Com que frequência utiliza a aplicação mobile do Município (APP)?

Nunca	
Raramente	
Pouco frequente	
Frequente	
Muito Frequente	
Sempre	

14. Indique a sua satisfação com... (caso tenha respondido NUNCA na pergunta 11, não responda)	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe/ Não Responde
Facilidade em aceder e navegar nos serviços online						
Simplicidade dos conteúdos disponíveis nos serviços online (clareza da linguagem)						
Variedade de formulários de diferentes áreas/assuntos disponíveis nos serviços online (ex.: águas, urbanismo, etc.)						
Facilidade em submeter formulários nos serviços online						
Possibilidade de acompanhar/verificar o estado dos processos que submeteu nos serviços online						

15. Indique a sua satisfação com... (caso tenha respondido NUNCA na pergunta 12, não responda)	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe/ Não Responde
Facilidade em aceder e navegar no Portal institucional/website						
Clareza dos conteúdos do Portal institucional/website						
Facilidade de pesquisa de informação no Portal institucional/website						

16. Indique a sua satisfação com... (caso tenha respondido NUNCA na pergunta 13, não responda)	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe/ Não Responde
Facilidade em utilizar a aplicação mobile (APP)						
Conteúdos/informações disponíveis na aplicação mobile (APP)						

SATISFAÇÃO GLOBAL COM O MUNICÍPIO

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

Deixe-nos as suas sugestões!

AGRADECEMOS A SUA
COLABORAÇÃO!