



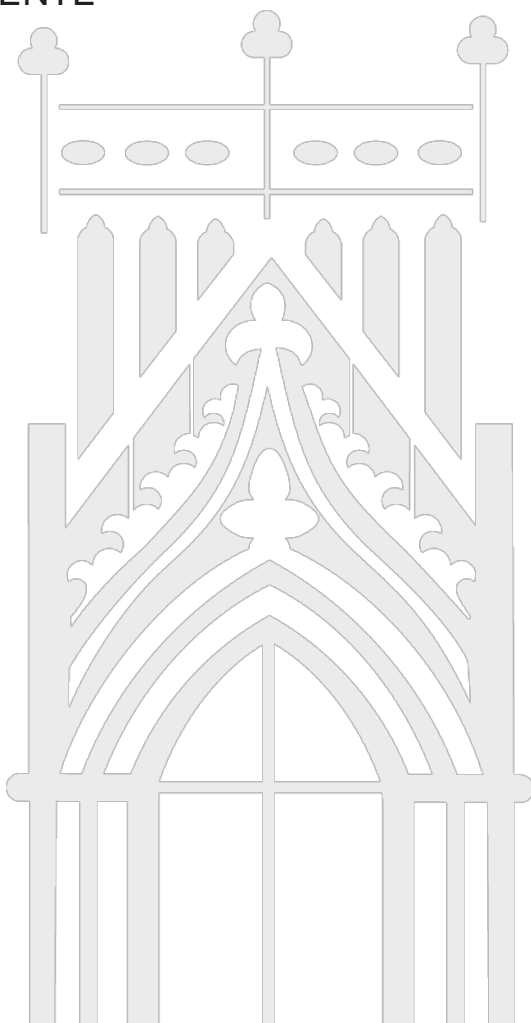
IPG Politécnico
|da|Guarda
Polytechnic
of Guarda

Mestrado em Gestão
Administração Pública

O MARKETING COMO ESTRATÉGIA
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A
SATISFAÇÃO DO CIDADÃO-CLIENTE
DO GAME

Joana Raquel Figueiredo Líbano

junho | 2013



Escola Superior
de Tecnologia e Gestão



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
Escola Superior de Tecnologia e Gestão

O MARKETING COMO ESTRATÉGIA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

A SATISFAÇÃO DO CIDADÃO-CLIENTE DO GAME

PROJETO APLICADO DO MESTRADO EM GESTÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Joana Raquel Figueiredo Líbano

Guarda, Junho 2013



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
Escola Superior de Tecnologia e Gestão

O MARKETING COMO ESTRATÉGIA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

A SATISFAÇÃO DO CIDADÃO-CLIENTE DO GAME

PROJETO APLICADO DO MESTRADO EM GESTÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Orientadora: Professora Dr.^a Ascensão Maria Martins Braga

Coorientador: Professor Dr. Fernando Augusto de Sá Neves dos Santos

Joana Raquel Figueiredo Líbano

Guarda, Junho 2013

Dedico este trabalho à minha família e Henrique,
Pela amizade, paciência, confiança e apoio
Ao longo deste meu percurso.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho deve-se ao contributo de diversas pessoas, às quais desde já expresso o meu verdadeiro reconhecimento e gratidão. Agradeço de forma particular aos que me acompanharam e ajudaram a prosseguir e a concluir este projeto aplicado:

À minha orientadora, Professora Doutora Ascensão Braga e ao meu Coorientador, Professor Doutor Fernando Neves por terem aceitado desde logo o desafio de orientar este projeto aplicado, pelas sugestões e críticas que ajudaram significativamente a realização deste, assim como pela simpatia, disponibilidade e apoio manifestado ao longo deste tempo;

À Camara Municipal de Estarreja, pela oportunidade da realização do meu estudo no GAME, nomeadamente ao senhor presidente da Câmara José Eduardo Matos e à Vereadora Rosa Maria;

Às minhas grandes amigas Marisa Feliciano, Marisa Azevedo e Sofia Matos pela amizade, carinho e apoio ao longo destes anos na Guarda;

Agradeço a todos os meus amigos em especial ao Daniel Fonseca, Tiago Varum, José Pires, António Pinho, Hugo Lacerda, Flávia Oliveira, Hilário Matos, Henrique Fidalgo, Carlos Vítor, Liliana Vaz de Carvalho e à Beatriz, pela amizade, preocupação contante, transmissores de diversos conhecimentos e de conversas amigáveis ao longo deste tempo;

À minha Inês, ao Senhor Luís e à dona Alice, pelos momentos que passei ao lado destas pessoas maravilhosas;

Aos meus colegas e professores de Mestrado;

À minha tia Lucinda e tio Mário pelas nossas conversas e apoio ao longo destes anos;

À minha afilhada que sempre foi uma motivação e que espero ser um exemplo para ela;

Ao Henrique pelo apoio, companhia, amizade e paciência ao longo deste tempo;

O meu mais sincero agradecimento aos meus pais, por tudo o que fazem por mim, pela oportunidade que me deram ao alcançar mais um objetivo, pela força e encorajamento que sempre me deram e por todos os valores que me transmitiram. Algumas das coisas que consegui devo-lhes a eles, esta é uma delas. Às minhas irmãs e aos meus avós pelo apoio carinho e amizade.

A todos o meu sincero agradecimento.

RESUMO

A satisfação dos clientes é um dos objetivos do Marketing considerando-se também como estratégia para as organizações irem de encontro à necessidade do cidadão. Neste sentido o presente trabalho surge da necessidade de avaliar a satisfação do cidadão-cliente do Gabinete de Atendimento ao Múncipe de Estarreja, sendo a satisfação dos clientes um dos objetivos do Marketing, considerando este como uma estratégia para as organizações irem ao encontro das necessidades do cidadão-cliente. A partir dos resultados da avaliação da satisfação é possível às organizações traçarem estratégias para a implementação da melhoria de qualidade.

Partindo dos pressupostos inerentes à Administração Pública, pretende-se encontrar formas de explicar a divulgação e disseminação das estratégias de Marketing nas estruturas existentes, analisar as vantagens e benefícios conseguidos. Para compreender melhor estes princípios e considerando a importância do grau de satisfação nas organizações, procedeu-se à realização de um inquérito por questionário junto do cidadão-cliente do Gabinete de Atendimento ao Múncipe da Câmara Municipal de Estarreja (GAME), tendo por objetivo perceber se o cidadão-cliente se encontra satisfeito com os serviços prestados contribuindo para identificar as áreas em que o GAME poderá no futuro melhorar e investir na melhoria da qualidade do serviço.

Este trabalho tem como objetivo contribuir para que Administração Pública aproveite mais o potencial e todos os benefícios que o Marketing lhe poderá trazer e conceder à organização em causa um estudo sobre o grau de satisfação feito no próprio serviço.

O presente trabalho seguiu uma metodologia com uma abordagem quantitativa, de carácter exploratório recorrendo ao estudo de caso com uma amostragem não probabilística acidental para a recolha de dados por intermédio de um questionário.

Pelos resultados pode-se concluir que a maior parte dos indivíduos da amostra se encontram satisfeitos com os serviços prestados no GAME e que as variáveis como a idade, o género, a qualidade ou o número de visitas podem influenciar o nível de satisfação e até mesmo o nível de escolaridade. Não obstante os resultados, o facto de hoje em dia os clientes serem mais exigentes, de viverem num contexto de competitividade devido à evolução dos mercados, é necessário que as organizações prestadoras de serviços disponibilizem informação necessária e em tempo útil aos mesmos.

O trabalho realizado pretende afirmar-se como um contributo para aprofundar melhor tanto a área do Marketing como a qualidade e satisfação dos clientes e acima de tudo permitir à

organização uma melhor orientação para os seus investimentos com repercussões em melhorias de qualidade e conseqüentemente num melhor desempenho na prestação dos serviços.

Palavras-chaves: Marketing de serviços, Administração Pública, Estratégia, Cidadão-Cliente

ABSTRACT

Marketing is all about customer satisfaction, including the organizations' strategies to fulfill citizens' needs. The main goal of this work is the assessment of the citizens-customers satisfaction with the Citizens Support Office of the Estarreja Municipality. Based on the results of assessment evaluation, organizations can design strategies to reinforce the quality of the services provided.

Having Public Administration basic assumptions as the departure point, the aim is to find explanations for the spreading and dissemination of Marketing strategies within the existing bureaucratic structures and analyze the benefits that they can provide. To understand these principles, bearing in mind the importance of satisfaction within institutions, I launched a survey by questionnaire to the citizens-customers of the Citizens Support Office of the Municipality of Estarreja. The goal of the survey was understanding the degree of satisfaction of the citizen-customer with the services provided, aiming to identify areas for quality improvement in the functioning of the Support Center.

This dissertation aims to highlight the advantages and benefits of applying Marketing strategies to Public Administration services. More specifically, it provides the Estarreja Municipality with an assessment evaluation made within the Citizens Support Office.

The research design follows a quantitative methodology, with an exploratory approach. It follows the methodological procedure of the case-study and the data collection was made with a questionnaire, to a non-probabilistic sample.

The majority of the sample population is satisfied with the services provided by the Citizens Support Office. The results points to the importance of age, gender, education and number of visits in the satisfaction assessment. Regardless of the questionnaire results, the citizens are actually more demanding and there is a growing market competition and all the services-providers organizations should release all the important information in due time.

This dissertation aims to contribute to a deeper knowledge both of Marketing and customer's satisfaction. The research findings can provide organizations with a roadmap to guide the investments on the services provided to the citizen-customer, paving the way for quality improvement.

Keywords: Services Marketing, Public Administration, Strategy, citizen-customer

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL	4
1.1. Fases e Modelos da Administração Pública	4
1.2. Os Serviços	10
1.2.1. Conceito e Características	10
1.2.2. O Serviço Público	13
1.3. A qualidade nos Serviços	16
1.3.1. A Qualidade nos Serviços Públicos	19
2. O MARKETING NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
2.1. Conceito de Marketing	23
2.2. Marketing de Serviços	25
2.2.1. O Marketing como Estratégia	29
2.2.2. O Modelo <i>Servuction</i>	34
2.3. O Papel do Marketing na Administração Pública	36
2.3.1. O Conceito de “Cidadão-Cliente”	40
2.4. A Satisfação do Cliente	42
3. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO E METODOLOGIA	49
3.1. O Gabinete de Atendimento ao Município de Estarreja (GAME)	49
3.2. Metodologia de Investigação	51
3.3. A Amostra	55
4. ANÁLISE DE DADOS	56
4.1. Caracterização da Amostra	56
4.2. Perceção dos Inquiridos sobre os Serviços Prestados no GAME	59
CONCLUSÃO	81
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS	94
ANEXO I - Questionário	95
ANEXO II – Fatores de Estudo	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Qualidade percebida do serviço	17
Figura 2 – Processo de Elaboração e Execução de Estratégias	31
Figura 3 – Sistema de <i>Servuçção</i>	35
Figura 4 – Formação do nível de satisfação	45
Figura 5 – A perceção da qualidade de serviço pelo consumidor	48
Figura 6- Análise das componentes	71

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Administração Pública Tradicional, Nova Gestão Pública e Governação	9
Quadro 2 - Distinção entre Produtos e Serviços.....	11
Quadro 3 - A Qualidade nos setores Público e Privado	20

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Alterações efetuadas no questionário.....	55
Tabela 2- Distribuição do número de indivíduos por Género	56
Tabela 3- Distribuição do número de indivíduos por escalão etário	57
Tabela 4- Distribuição do número de indivíduos por Freguesia	57
Tabela 5- Distribuição do número de indivíduos por Escolaridade (GAME).....	59
Tabela 6- População por níveis de escolaridade em Portugal e no concelho de Estarreja em 2011	59
Tabela 7- Quando foi a primeira visita ao GAME	59
Tabela 8- Regularidade de visitas ao GAME.....	60
Tabela 9- Género*Regularidade de visitas ao GAME	60
Tabela 10- Tipo de Serviços.....	61
Tabela 11- Tipo de Serviços * Regularidade Crosstabulation	62
Tabela 12- Necessidade de fazer reclamações	62
Tabela 13- Motivos das Reclamações	63
Tabela 14- Frequência que vê os problemas resolvidos.....	63
Tabela 15- Conhece a página de internet do GAME.....	64
Tabela 16- Informação da página <i>online</i> do GAME	65
Tabela 17- Apresentação da página <i>online</i>	65
Tabela 18- Conseguir resolver assuntos * Género Crosstabulation.....	66
Tabela 19- Conseguir resolver assuntos * Idade Crosstabulation.....	67
Tabela 20- Conseguir resolver os assuntos*Freguesia Crosstabulation	69
Tabela 21- Teste KMO e Bartlett	70
Tabela 22- Total da variância explicada.....	72
Tabela 23- CP Evidência Física	74
Tabela 24- CP Processos	75
Tabela 25- CP Imagem e comunicação	76
Tabela 26- CP Desempenho do serviço	76
Tabela 27- CP Qualidade do serviço.....	77

Tabela 28- CP Custo	77
Tabela 29- CP Satisfação	78
Tabela 30- Cronbach's Alpha	78
Tabela 31- valores alfa de cronbach para cada componente	79

INTRODUÇÃO

A Administração Pública é uma área de estudo que se tem vindo a desenvolver e a ganhar importância à medida que os tempos vão evoluindo e que se vão tomando medidas consoante as exigências do cidadão. Com as mudanças que se têm vindo a sentir na Administração Pública, a qualidade e a satisfação dos clientes constituem conceitos relevantes tanto no setor público como no setor privado. E sendo a Administração Pública entendida como o conjunto de instituições financiadas pelo Estado que têm como objetivo prestar serviços públicos ao cidadão, o Marketing de Serviços, que tem vindo a evoluir ao longo de vários anos, passa a estar presente na Administração Pública.

Na presente investigação pretende-se fazer a discussão sobre a prática e o recurso ao Marketing na Administração Pública, com o objetivo de demonstrar a sua contribuição como ferramenta essencial em qualquer atividade. O Marketing geralmente é visto como uma peça fundamental em entidades privadas para se afirmar no mercado dos consumidores e conseguir maximizar o lucro. Porém, o Marketing como um ramo das ciências sociais que tem como princípio responder às necessidades dos indivíduos demonstra também a sua relevância para com os serviços públicos.

O Marketing na Administração Pública, geralmente aparece associado ao Marketing de Serviços Públicos, ou seja, a entidades públicas que englobam serviços que são dirigidos aos cidadãos em geral. Mas podem, ainda, usar-se diversos instrumentos de Marketing para transformar a atitude do cidadão e fazê-lo ter uma participação mais ativa neste tipo de serviços, como por exemplo o uso de inquéritos com o objetivo de recolher o máximo de informação. É através de técnicas de Marketing que se consegue medir, por exemplo, o impacto e a qualidade de um serviço prestado, razão porque existe o interesse do serviço e do cliente em obter e ajustar os mesmos de acordo com o interesse manifestado.

O presente trabalho tem como objetivo perceber como o Marketing se pode enquadrar na Administração Pública e mais especificamente num determinado serviço. Assim, pretende-se perceber e analisar o impacto da satisfação do cidadão-cliente no Gabinete

de Atendimento ao Município de Estarreja (GAME). O estudo realizado através de um inquérito por questionário visa compreender a satisfação do cidadão-cliente e ao mesmo tempo perceber se o GAME responde aos objetivos e exigências do cidadão enquanto cliente deste serviço.

Um dos modelos que costuma ser utilizado na medição da satisfação do cliente é o SERVQUAL, (*Service Quality* de Parasuraman, Zeithalm e Berry, 1988), que no original pretendia medir 10 dimensões da qualidade do serviço, em dois momentos diferentes: antes e após a prestação do serviço, ou seja, medir a expectativa e a percepção do cidadão face à prestação do serviço. Esta unidade de medida pode, também, servir para medir e comparar a qualidade entre serviços, mas com a correta adaptação pode servir para avaliar um único serviço, *“Therefor while SERVQUAL can be used in its presente form to access and compare quality across a wide variety of firms, appropriate adaptation of the instrument may be desirable when only a single service is investigated”* (Parasuraman, *et al.*, 1988: 27-28). Deste modo, no presente trabalho, o modelo utilizado teve como base o SERVQUAL, utilizou 7 dimensões e apenas se avaliou a percepção dos “clientes” de um serviço. Com base neste princípio adaptámos o questionário para o fazer circular entre os clientes do serviço que pretendia analisar, ou seja, o GAME.

Após análise dos dados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário a 130 clientes do GAME pode-se concluir que, em geral, os resultados de satisfação do cidadão-cliente são positivos e os aspetos que aqueles mais valorizam estão relacionados com as questões da “Evidência física” e de “Processos” na prestação de serviços.

Esta investigação foi desenvolvida ao longo de várias etapas. A primeira etapa consistiu na recolha de informação bibliográfica nas áreas do Marketing e da Administração Pública. A segunda etapa compreendeu o desenvolvimento do tema em estudo e a elaboração do questionário fundamentado na bibliografia. A terceira etapa consistiu na aplicação dos questionários e recolha da opinião dos utilizadores do Gabinete de Atendimento ao Município de Estarreja. Para concluir, a quarta etapa compreendeu a elaboração do presente projeto aplicado, tratamento e a avaliação dos resultados obtidos

nos questionários, com recurso ao programa estatístico SPSS e, as respectivas conclusões do estudo realizado.

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo consiste na revisão da literatura sobre a evolução da Administração Pública em Portugal e uma abordagem ao conceito e características dos serviços, sintetizando alguns conceitos relevantes para o estudo em questão, nomeadamente o serviço público e a qualidade nos serviços.

No segundo capítulo apresenta-se a contextualização do Marketing na Administração Pública, iniciando-se com o conceito do Marketing bem como uma abordagem ao Marketing de serviços, o papel do Marketing na Administração Pública e a satisfação dos clientes.

No terceiro capítulo é apresentado o estudo, bem como a metodologia e o método de trabalho utilizados, ao longo da investigação.

No quarto capítulo apresenta-se a análise dos dados que se inicia com a caracterização da amostra. Toda a análise é realizada com o objetivo de responder às questões de investigação, ou seja, o estudo da satisfação do cidadão-cliente do GAME e toda a sua envolvente.

Por fim, são apresentadas as conclusões que resultam desta investigação, as suas limitações e recomendações, bem como algumas sugestões para futuras investigações.

1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL

A Administração Pública é uma área de estudo que se tem vindo a desenvolver e a ganhar importância à medida que os tempos foram evoluindo e que se foram tomando medidas consoante as exigências do cidadão. Neste sentido, as organizações públicas sentiram necessidade de se adaptar indo ao encontro dessas exigências, com intuito de aumentar a satisfação do cidadão.

Neste âmbito, o presente capítulo tem como principal objetivo compreender melhor a envolvente da Administração Pública bem como o conceito e as características dos serviços. Numa primeira fase discute-se o conceito da Administração Pública, quais as principais fases desta e a explicação de alguns modelos da Administração Pública. Na segunda fase introduzem-se os conceitos de serviços e a qualidade nos serviços.

1.1. Fases e Modelos da Administração Pública

Desde sempre o Homem sentiu necessidades e estas vão crescendo em número e são cada vez mais diversificadas desde as intrínsecas às resultantes da vivência em comunidade (Carvalheda e Cabrito, 1987).

As necessidades ligadas à comunidade, que resultam da vida social, são necessidades públicas e cabe ao Estado a satisfação das mesmas, para tal deverá integrar serviços e departamentos que devem funcionar com regularidade, eficiência e eficácia de modo a satisfazer essas necessidades. É com este objetivo que nasceu a Administração Pública, virada para satisfazer as necessidades coletivas (Carvalheda e Cabrito, 1987).

A Administração Pública consiste num conjunto de organismos financiados pelo Estado cuja finalidade é prestar os serviços públicos ao cidadão. Ao longo dos tempos a Administração Pública em Portugal tem sofrido inúmeras mudanças de modo a acompanhar as alterações políticas ocorridas nos governos de Portugal.

Segundo Carvalheda e Cabrito (1987), a Administração Pública portuguesa pode ser identificada em quatro fases:

- A administração da Monarquia Tradicional, até 1820 - caracterizada pela indiferença existente entre a administração e a justiça; a enorme importância dada à administração municipal; intervenção da administração na vida económica, cultural e social das pessoas;
- A administração Liberal que, incluindo os períodos da monarquia liberal e da 1ª República, decorreu entre 1820 e 1926 – aproveitando influências da revolução Francesa. A nossa revolução de 1820 fez surgir em Portugal um sistema administrativo inteiramente reestruturado: a separação entre a administração e a justiça; o reforço das garantias dos cidadãos, contempladas nas sucessivas constituições e cartas constitucionais; maior extensão da Administração Municipal; o absentismo do Estado e da administração em matéria económica, cultural e social;
- A administração Corporativa do Estado Novo, conduzida entre 1926 e 1974 deu lugar à adaptação da administração ao figurino político do Estado Novo. Assistiu-se a um reforço da administração central em detrimento da administração municipal; intervenção crescente da administração na vida económica, cultural e social, por imperativos ideológicos, políticos e económicos;
- Com a administração Social e Económica da segunda República, nascida com o 25 de Abril de 1974, assistiu-se a uma alteração fundamental no regime político português. Em consequência a administração teve de adaptar-se às novas exigências político-ideológicas de democratização, de socialização da economia e das instituições, e a submissão da administração à lei.

Ao longo dos últimos anos, a sociedade portuguesa e a Administração Pública, mudaram muito em relação a outros períodos da sua história e também comparativamente a outros países europeus, embora detenham muitas das características observáveis nos anos 60 do século XX. O setor público sofreu algumas mudanças após a revolução de 25 de Abril de 1974 em diversos setores sendo os principais a nível económico, social, na saúde e na educação.

Segundo Carapeto e Fonseca (2006:19) “a dimensão da Administração Pública depende das funções que são atribuídas ao Estado”. O processo de globalização conduziu a um grande desenvolvimento mundial da economia, com significativos efeitos no papel do Estado. Expandiu objetivos e políticas do papel do sector público, o próprio desenvolvimento das novas tecnologias de informação e de comunicação (TIC) que permitiram uma melhor e mais avançada forma de comunicar de qualquer ponto do planeta a qualquer momento e conduziram a inevitáveis alterações no papel e disponibilidade dos serviços públicos enquadrados pelo que se chama hoje de sociedade da informação e conhecimento.

Arminda Neves (2010:149) sugere uma “ Administração Pública mais moderna, mais próxima dos cidadãos, mais alinhada com a sociedade do conhecimento e da cidadania... capaz de levar à prática, eficazmente, as políticas públicas definidas”.

A cada modelo de Estado corresponde um modelo de Administração Pública, o qual procura refletir as preferências e os valores a promover (Rocha, 2009). Segundo Silvestre (2009), ao Estado Liberal corresponde o modelo clássico (estilo individualista), ao Estado do Bem-estar o modelo profissional, ao Estado Neoliberal o modelo gestor e ao Estado Parceiro corresponde o modelo de governação.

O modelo clássico caracteriza-se por ser uma administração sob controlo do poder político, tendo por base um modelo hierárquico e burocrático, é composto por funcionários que são admitidos com base em concursos. Wilson citado por Rocha (2009) defendia que tem de existir uma separação de poderes entre a política e a administração, o que levaria a que os políticos definissem as políticas e aos administradores competisse a sua implementação, acompanhadas com regras de boa gestão. Neste modelo a subida na carreira era determinada com base na idade, nas qualificações educacionais e no nível de desempenho. As principais críticas a este modelo estão principalmente relacionadas com o aumento das funções do Estado (Rocha, 2009).

O modelo profissional surge da necessidade de haver mudanças derivadas de críticas ao modelo anteriormente referido. O motivo desta mudança deve-se ao aparecimento do “*social welfare*”, (bem-estar social) e ao aumento das despesas na saúde, na educação, o

que se traduziu no aumento do número de funcionários públicos. O Estado de “*social welfare*” implica num novo sistema político onde a racionalidade é substituída e passa a existir um novo tipo de gestor público, o profissional. A administração aparece como interface entre a sociedade e o sistema político geral, não existindo separação entre a política e a administração (Rocha, 2009).

O modelo gestor é um modelo assente em bases da escola managerial, esta influenciou a Administração Pública e resultou em alguns princípios que passaram a proceder à reforma administrativa. Estes princípios vieram dar origem à descentralização, à desregulação e por último à delegação de competências. A administração gestonária caracteriza-se: “pela gestão profissional, não no sentido da gestão dos profissionais, mas na profissionalização da gestão; explicitação das medidas de performance; ênfase nos resultados; fragmentação das grandes unidades administrativas; competição entre agências; adoção de estilos de gestão empresarial e insistência em fazer mais com menos dinheiro” (Rocha, 2009:54).

A ideia dos novos modelos de gestão pública é estarem orientados para o serviço público, serem menos centrados no Estado e mais na sociedade civil. As mudanças ocorridas levaram os países ocidentais a tornar o setor público mais competitivo e a Administração Pública mais responsável perante as necessidades do cidadão, no sentido de oferecer o chamado valor público (Moreira e Alves, 2010).

A nova gestão pública consiste na procura, por parte das organizações públicas, em promover a eficiência e usando novos métodos de gestão, seguindo valores como “ a equidade, a participação do cidadão, democracia”, valores que se encontram ao mesmo nível do da eficiência (Grandy, 2009:1115).

O cidadão é o consumidor dos serviços públicos, existe uma mudança na alteração da cultura administrativa dos funcionários e têm de estar sujeitos à avaliação da qualidade dos mesmos (Rocha, 2009).

O surgimento deste modelo não significa trazer ideias novas, mas sim substituir a gestão pública tradicional pela empresarial. O conceito aqui implícito, “*new public management*” (NPM), separa-se da administração assim como da gestão pública tradicional. Pretende-se substituir a gestão das empresas públicas tradicionais por uma

gestão similar à das empresas privadas. Esta tentativa de mudança de modelo foi uma base inspiradora para a reforma administrativa e foi convertendo o Estado administrativo ou o Estado de “*social welfare*” num Estado managerial. Por volta dos anos oitenta do século XX são introduzidos novos conceitos: a Gestão da Qualidade Total, a Reengenharia e a Reinvenção (Rocha, 2009).

Modelo de governação – a gestão pública não é apenas uma questão de eficiência e eficácia mas também de legalidade e legitimidade. A gestão das organizações públicas ocorre em contexto de democracia política, consistindo na governação de “*network’s*” ou governação em rede onde intervêm atores nacionais, regionais e locais, partidos políticos, grupos de interesse, instituições e organizações privadas (Rocha, 2009).

O aparecimento deste modelo permitiu adotar novos valores com o intuito de uma nova cultura para o serviço público que fosse capaz de ter o mínimo de “ (...) condições para o desenvolvimento humano” (Moreira e Alves, 2010:45). Neste sentido, os gestores públicos têm de ter capacidades que permitam uma melhor eficiência dos serviços e criar condições para que os cidadãos tenham mais opções de escolha e com “ (...) reflexos positivos na qualidade e adequação dos serviços prestados e na autonomia das pessoas” (Moreira e Alves, 2010:45).

O governo tem de resolver os problemas que emergem dentro da sociedade, pelo que a sua tarefa é de mediador entre os diversos atores do processo político. Neste modelo o gestor público não tem as mesmas funções das que o gestor empresarial, este é integrador da diversidade, orientador das dinâmicas sociais e decompositor da complexidade, procurando solucionar conflitos e promover a colaboração entre os diversos atores (Rocha, 2009).

Durante a reinvenção da Administração Pública existiram alterações na reforma administrativa. Uma das áreas com maior interesse de intervenção foi no relacionamento do cidadão com a administração, criando mecanismos para a participação deste, como, por exemplo, a existência do livro de reclamações, a criação do fórum cidadão/administração bem como a loja do cidadão, entre outros (Rocha, 2009).

O quadro nº 1 representa de forma sucinta três modelos que acompanharam a reforma administrativa: a “Administração Pública voltada para a legislação; a nova Gestão Pública voltada para o serviço; e a Governação orientada para o cidadão” (Moreira e Alves, 2010:46).

Quadro 1 - Administração Pública Tradicional, Nova Gestão Pública e Governação

	Administração Pública Tradicional	Nova Gestão Pública	Governação – Gestão do Valor Público
Chave Pública	A legislação	O serviço	O cidadão
Objetivo Gestores	Cumprimento legal assegurada por cumprimento de regras e procedimentos	Definição de meios competitivos para cumprir objetivos que implicarão avaliação	Qualidade de vida, autonomia dos cidadãos, diversidade organizacional e escolha entre alternativas
Perspetiva	Estado	Setor público	Sociedade civil
Mecanismos de Controlo	Hierárquico	Mercado	Parcerias e redes cívicas
Lógica	Jurídico-legal (1)	Económica com base em incentivos e resultados (2)	Cívica reconhece os limites 1 e 2, incentivando várias formas de participação ativa
<i>Ethos</i> público	Monopólio (M) do setor público	M leva a ineficiência? Ênfase no serviço ao cliente/consumidor	Valores partilhados e alinhamento entre pluralismo e competição

Fonte: Moreira e Alves (2010:47)

A Administração Pública Tradicional é um conceito que pretende dar respostas “ (...) burocráticas aos desafios da modernidade” (Moreira, Jalali e Alves, 2008:26); a Nova Gestão Pública surgiu para dar enquadramento às reformas, enquanto a Governação dos Serviços Públicos, presente nos dias de hoje, pretende gerar resultados públicos.

A preocupação da Nova Gestão Pública tende a dar mais importância aos resultados tanto a nível individual como organizacional, enquanto na Governação a importância é dada à forma como as organizações interagem para conseguir um nível de resultados desejáveis (Moreira e Alves, 2010).

1.2. Os Serviços

Diariamente o cidadão tem múltiplos serviços ao dispor, dirigindo-se a uns com mais frequência e a outros com menos frequência, dependendo das necessidades de consumo. Os serviços diferem uns dos outros nas suas características intrínsecas e nas propriedades do processo de prestação dos mesmos.

1.2.1. Conceito e Características

O conceito de serviço tem diversas definições consoante os autores, mas continua a ser difícil de explicar devido à enorme variedade de atividades e às características tão particulares que o serviço pode apresentar (Feliciano, 2010).

O conceito de serviço está ligado à experiência do próprio serviço, aos resultados obtidos através dos serviços, às operações necessárias à produção do mesmo, bem como ao valor que o serviço tem para o cliente. O conceito de serviço é uma ferramenta essencial na gestão dos recursos e das atividades do processo de produção de todo um serviço, o que permite a inclusão das diferentes partes de uma organização prestadora de serviços. “O serviço é o resultado da interação entre o cliente, o suporte físico e o pessoal de contacto” (Proença, 2008:108).

Atualmente, o setor dos serviços é o que mais contribui para o produto e o emprego dos países mais desenvolvidos, logo os serviços são centrais para o funcionamento da economia. Pode-se dizer que os serviços são atividades económicas, que permitem criar valor e fornecer benefícios aos clientes num momento e local específico, tendo como objetivo satisfazê-los.

Pinto (2003:29) entende um serviço como uma “combinação de resultados e experiências, prestadas a e recebidas por um cliente” e para Kotler e Keller citado por Guerra (2010:75) “um serviço é qualquer ato ou performance que uma parte pode oferecer a outra, sendo este essencialmente intangível e não resulta na posse ou propriedade de coisa alguma. A sua produção pode, ou não, estar ligada a um produto físico”. Neste sentido surgem algumas diferenças entre produtos e serviços: em que os serviços são menos tangíveis que os bens físicos; nos serviços os clientes estão envolvidos no processo produtivo e os serviços utilizam canais de distribuição

diferentes. O mercado dos serviços tem características específicas, que fazem com que a concepção e implementação do seu Marketing sejam em muitas vezes diferente do que é aplicado nos produtos tangíveis (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, e Dionísio, 2004).

Deste modo é importante compreender a diferença entre produtos e serviços. O quadro nº 2 apresenta uma comparação clara e resumida das características que os distinguem.

Quadro 2 - Distinção entre Produtos e Serviços

Produtos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogeneidade	Heterogeneidade
Produção e distribuição são atividades separadas dos consumo	Produção, distribuição e consumo constituem um processo simultâneo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
O núcleo do seu valor produz-se na fábrica	O núcleo do seu valor cria-se na interação prestador-utilizador
Os clientes não participam no processo de produção	Os clientes participam na produção
Pode ser armazenado	Não pode ser armazenado
Pode transferir-se e propriedade	Não é transferível

Fonte: Gronroos, *in* Rodrigues (2011:105)

Os serviços são processos de oferta que a organização presta aos clientes, cada serviço tem as suas características, o que permite distingui-los. Existem três características básicas que ajudam a distinguir ou definir os serviços: “ (i) os serviços são processos formados por atividades ou séries de atividades e não por bens; (ii) os serviços são com maior ou menor extensão produzidos e consumidos simultaneamente; (iii) o cliente tem uma participação direta nos processos de produção dos serviços” (Pinto, 2003:29).

O conceito de serviço abrange diversos aspetos, como a experiência que se obtém, os resultados obtidos, todas as operações que são necessárias na produção do serviço, bem como o valor do serviço para o cliente (Pinto, 2003).

Segundo Pinto (2003:35), existem algumas variáveis que servem para identificar os serviços de forma a permitir a sua diferenciação:

- Os serviços estão focalizados nos equipamentos e nas pessoas, sendo ambos essenciais na prestação dos serviços, na medida em que dependem um do outro. Temos como exemplo as telecomunicações em que a duração de contacto é uma variável importante, pois está relacionada com o tempo em que o cliente está em contacto com a prestação do serviço, é a relação do tempo durante o qual está no sistema até ao momento em que é servido.
- A padronização da oferta está relacionada com a adaptação de um serviço em relação às necessidades de cada cliente;
- A amplitude de decisão na prestação do serviço passa pela tomada de decisão por parte dos superiores (topo da hierarquia) quando só a eles cabe a decisão de alterar aspetos relacionados com o serviço e/ou com os processos, sendo possível em alguns serviços essas alterações ou decisões serem feitas pelo pessoal de contacto;
- *Front office* na criação de valor, têm uma responsabilidade acrescida em relação ao *back office*, uma vez que interagem diretamente com os clientes;
- O serviço voltado para o produto, a ênfase no produto é determinada por aquilo que o cliente adquire, em que o importante é “o quê”, por outro lado no serviço o importante é “como”, como o serviço é prestado e a forma como o cliente o recebe;
- A última variável é o volume da atividade do serviço que é cruzada com todas as variáveis referidas anteriormente em que é dada pelo “ (...) número de clientes processados por uma unidade de serviço, por dia” Silvestro citado por Pires (2008:36).

Para Zeithaml e Bitner citado por Feliciano (2010) existem alguns fatores que contribuíram para o crescimento dos serviços na economia a nível mundial. Esses fatores consistem na apresentação de serviços competitivos, na redução dos preços fixos e na ausência de tempo por parte das pessoas para cumprirem determinadas tarefas por via das suas carreiras profissionais.

Proença (2008) menciona que existem pelo menos três razões que levam os clientes a adquirirem os serviços. O primeiro é a necessidade de economia e está ligado ao processo de compra, os clientes tem de estar seguros antes de qualquer compra e também depende do valor que eles podem dispende. O segundo consiste na necessidade de eficiência que está relacionada com o fator tempo, o tempo que o cliente tem de esperar para receber o serviço e se o recebe quando e onde necessita dele. Por último, a necessidade de excelência que faz referência à qualidade dos serviços em que os clientes pretendem sempre o melhor serviço que satisfaça as suas necessidades.

Para satisfazer as necessidades dos clientes é essencial um gestor de marketing na área dos serviços, uma vez que este tem a função de perceber se o serviço é adaptável ou não aos clientes e se os funcionários que prestam o serviço têm autonomia ou não nessa adaptação. “O grau de adaptação do serviço depende da compreensão correta do processo de seleção do serviço por parte do cliente e do posicionamento que a empresa prestadora do serviço pretende” (Pires, 2008:141).

Relacionado com os serviços surge o conceito de serviço público, sendo importante para o estudo uma vez que significa caracterizar um determinado serviço, que segundo Rodrigues (2011:98) “deve ser prestado segundo o pressuposto do interesse público e da qualidade, através de organizações, com finalidade de criar valor para o cidadão e para a sociedade”.

1.2.2. O Serviço Público

O conceito de serviço público surgiu em França no século XIX e tem flutuado em função de sensibilidades políticas e de imposições do mercado, embora as necessidades coletivas permaneçam num sentido de continuidade (Rodrigues, 2011).

Este conceito está “relacionado com a assumpção de determinado tipo de atividades que o Estado presta aos seus cidadãos, para a satisfação de necessidades coletivas” (Rodrigues, 2011:98). Nesta perspetiva, o serviço público começou por ser uma atividade reservada ao Estado, considerando-se que só este tinha as condições necessárias para fornecer certos tipos de bens ou serviços a toda a população, garantindo a equidade e o suporte de um preço, muitas vezes, abaixo do seu custo (Rodrigues, 2011).

Inicialmente a definição de serviço público surgiu pelo princípio de exclusão, a prestação exclusiva de certos tipos de tarefas, em que seriam atividades de serviço público todas as que eram desenvolvidas no sector da Administração Pública.

Lachaume citado por Rodrigues (2011:98) define “o serviço público como um serviço técnico prestado ao público, por uma organização pública de maneira regular e contínua para satisfazer necessidades coletivas”.

Caetano citado por Rodrigues (2011:98) refere-se ao serviço público como “o modo de agir da autoridade pública a fim de conceder, por forma regular e contínua, os meios convenientes para satisfação de uma necessidade coletiva, individualmente sentida por todos quantos dela necessitassem”. O serviço público propunha-se, assim, satisfazer necessidades coletivas sentidas diretamente pelos indivíduos.

Foi através de alguns serviços públicos como os correios, o telefone, a distribuição de água, gás, eletricidade que se notou a intervenção do Estado na prestação de bens e serviços. Segundo Rodrigues (2011:100) os serviços públicos podem assumir características específicas como: “prosseguem o interesse geral; garantem a coesão social (dimensão coletiva) e os direitos fundamentais das pessoas (dimensão individual); e substituem-se às insuficiências do setor privado”

A prestação do serviço público para além de ser um elemento decisivo para o bem-estar das populações garante a coesão social e coopera para instituir em todas as regiões um conjunto de valores e de processos comuns, interligados ao serviço público, que terminam por alimentar um sentimento de identidade nacional.

Chevalier citado por Rodrigues (2011:100) refere que “o serviço público tornou-se num operador ideológico e um mito legitimador, que esculpe a imagem de um Estado generoso, benevolente, unicamente preocupado com o bem-estar de todos”. É indubitável o papel fundamental que os serviços públicos desempenham, quer no que toca às relações criadas entre os cidadãos e o Estado, quer também ao papel por este assumido relativamente a essas atividades.

Os serviços públicos podem ser classificados de acordo com a relação entre o cidadão e a Administração Pública, sob uma perspectiva de Marketing em quatro tipos segundo Rodrigues (2011:108).

- “Serviços de Regulação – este tipo de serviços ordenam, condicionam e regulam de modo imperativo a atividade dos cidadãos;
- Serviços de Fomento – estes serviços permitem mencionar e impulsionar a atividade socioeconómica;
- Serviços Comunitários – são os que tem uma utilização coletiva dependente de certas infraestruturas e de serviços especiais (administração interna, relações exteriores e defesa), são especialmente aqueles que cumprem os fins essenciais do Estado;
- Serviços de Prestação – são os serviços finalizados, ou seja, são os serviços que se destinam a satisfazer diretamente os cidadãos”.

Enquanto nas organizações privadas o objetivo primordial é o lucro, no serviço público o objetivo consiste em proporcionar o bem-estar social e corresponder à responsabilidade de satisfazer as necessidades do cidadão. Os serviços públicos no geral têm sido gratuitos com o retorno a ser obtido através dos impostos e taxas cobrados. “Na Administração Pública, a importância relativa dos serviços é ainda maior dado o seu enfoque no serviço às populações, [sendo esta uma] importante [produtora] de serviços” (Brasil e Bastos, 2006:68).

No setor privado as organizações perdem clientes quando estes estão insatisfeitos, nos serviços públicos a insatisfação leva a uma diminuição de confiança para com os serviços da Administração Pública e do próprio governo, neste sentido os serviços públicos devem centrar as suas atenções nos cidadãos que esperam serviços públicos mais eficientes, eficazes e inovadores (Fonseca e Carapeto, 2009).

Neste sentido, a preocupação com a qualidade nos serviços (públicos e privados) tem vindo progressivamente a aumentar devido a processos cada vez mais complexos, à exigência por parte dos consumidores e à competitividade (Pires, 2007). A qualidade necessita de um predefinição padronizada, porque para cada situação é necessário definir o que é a qualidade, pois o conceito desta pode ser vasto e indefinido o que leva

à não medição da qualidade e por sua vez não há processo de qualidade nos serviços (Lopes e Capricho, 2007).

1.3. A qualidade nos Serviços

A palavra qualidade deriva do “*latim qualitate*” é um conceito muito subjetivo que está relacionado diretamente com as percepções de cada indivíduo pelo que o seu significado pode não ser claro e objetivo. (Saraiva e Teixeira, 2009).

A qualidade passou a certificar a satisfação das necessidades dos clientes, pelo que começaram a surgir os primeiros estudos de mercado para compreender o que os clientes queriam e de certa forma levar para dentro das organizações a vontade dos clientes (Saraiva e Teixeira, 2009).

O conceito de qualidade foi evoluindo ao longo dos tempos. Foi com a revolução industrial que o conceito de qualidade sofreu uma grande evolução, através da produção em massa, em que a preocupação principal era com a inspeção do produto, e que até aos dias de hoje passou por várias etapas até chegar à teoria da Gestão pela Qualidade Total que pressupõe o envolvimento de todos os membros da organização na procura da melhoria contínua (Rodrigues, 2011).

A definição de qualidade não é estática, vai evoluindo ao longo da vida de um produto ou serviço. Cada dimensão das mudanças é o resultado dos esforços de melhoria contínua, por parte das organizações, que são realizados em resposta às procuras dos clientes e em resposta às ações dos concorrentes (Sparks e Legault., 1993:20). A qualidade deve ser vista como “uma ferramenta estratégica intemporal, que permite às organizações evoluir com base em determinados elementos fundamentais, que são: fazer bem, saber exigir e continuamente melhorar” (Capricho citado por Saraiva e Teixeira, 2009:195). Nos dias de hoje, a qualidade é encarada como como um conjunto de boas práticas de gestão, que não pode ser dissociada das soluções organizacionais.

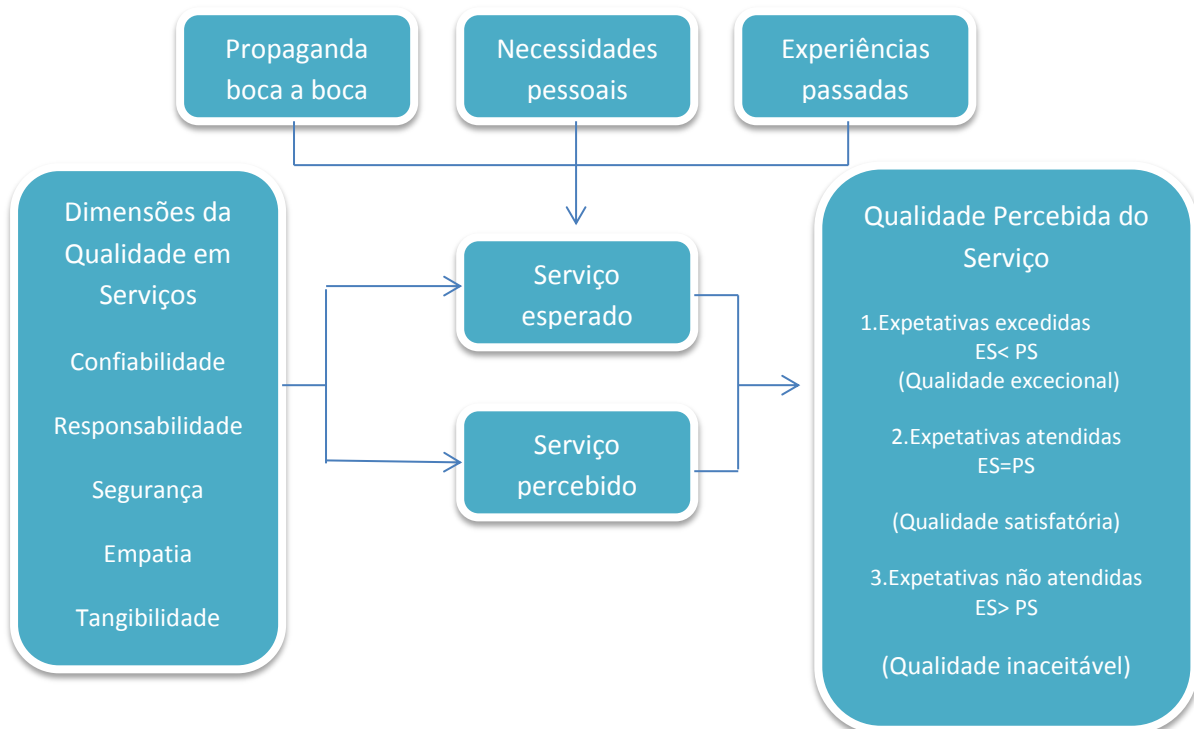
A qualidade é considerada um dos principais fatores estratégicos nas organizações, pois através dela consegue-se medir a satisfação dos clientes. Segundo Brasil e Bastos (2006) para satisfazer bem os clientes é necessário ter em conta alguns aspetos, tais como: conhecer o cliente, colocarmo-nos no lugar do clientes, utilizar mais do que uma

simples cortesia, ter um bom relacionamento com eles e definir o nível de qualidade que se pretende oferecer ao cliente, para isso é necessário responder às seguintes questões de “o quê”, “como”, “quando”, e “em que condições”. As entidades têm que oferecer serviços que correspondam às expectativas dos clientes e que satisfaçam as necessidades destes.

A definição de qualidade num serviço tem que ir ao encontro da definição que supostamente os clientes definem, só assim se tomam medidas corretas com o objetivo de obter resultados e melhorar a qualidade. A abordagem de qualidade pode ser feita através da visão estratégica. “Uma empresa deve ter um plano que orienta os seus esforços, integra o seu plano de criação e orienta os funcionários a seguir na direção certa” (Wolak, 1993:44).

A qualidade em serviços é constituída por cinco dimensões (ver figura nº1) que os clientes usam para a avaliar, estas foram identificadas por pesquisadores de Marketing num estudo a várias categorias de serviços. As dimensões da qualidade em serviço são: “confiabilidade; responsabilidade; segurança; empatia e tangibilidade” (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000:250).

Figura 1 – Qualidade percebida do serviço



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons, (2000:250)

A confiabilidade é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. O cliente muitas vezes tem como expectativas o bom desempenho de um serviço e isso indica um serviço que seja cumprido dentro do prazo e implica que não haja modificações e que não tenha erros.

A responsabilidade é a disposição dos funcionários em prestar o auxílio aos clientes e estarem disponíveis para fornecer o serviço. O tempo que um cliente espera por um determinado serviço pode criar uma percepção negativa da qualidade, mas por outro lado caso ocorra uma falha num determinado serviço e essa falha seja detetada atempadamente e reconhecida junto do cliente este pode compreender a situação e mudar de opinião e assim manter a expectativa de percepção positiva.

A segurança é o que se transmite ao cliente através do conhecimento e da cortesia por parte dos funcionários para com os clientes, bem como a capacidade de transmitir confiança e confidencialidade, ou seja, o melhor para o cliente, que inclui como características: a competência para realizar o serviço; cortesia e respeito pelo cliente bem como a comunicação utilizada.

A empatia é o que os funcionários têm de transmitir aos clientes, através do interesse que demonstram e da atenção personalizada. Esta dimensão inclui características como: acessibilidade; sensibilidade e a capacidade de entender as necessidades dos clientes.

A tangibilidade é definida pelo aspeto das instalações, o equipamento, os funcionários e os meios usados para comunicar.

A satisfação do cliente em relação à qualidade do serviço pode ser definida através da comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede as expectativas, o serviço é percebido como qualidade excepcional, pelo contrário quando essas expectativas não são atendidas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Quando as expectativas se confirmam pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000).

“A qualidade não se determina na fase final do processo da prestação dos serviços, pois, nesta última fase, apenas se pode garantir que os produtos ou serviços são produzidos ou prestados de acordo com as especificações” (Rodrigues, 2011:114).

Deste modo, a qualidade e a produtividade são dois fatores importantes que têm vindo a fazer parte dos objetivos dos programas de modernização na Administração Pública (Rodrigues, 2011). No decreto-lei nº 166-A/99 de 13 de maio, publicado no D.R. nº 111/99 suplemento I-A série, a qualidade é “ (...) universalmente reconhecida e aceite como a satisfação do cliente a custos adequados e tornou-se um imperativo para todas as organizações públicas e privadas (...)”.

1.3.1. A Qualidade nos Serviços Públicos

O decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de Maio, criou o Sistema de Qualidade em serviços públicos, mais conhecido pela abreviatura SQSP, e segundo o artigo 3º, a qualidade nos serviços públicos pode ser definida como “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos” (Caupers, 2002:88). E “é suportada em técnicas e ferramentas específicas, cujo acervo vai aumentando em quantidade e sofisticação, à medida que é preciso encontrar novas respostas às necessidades do mercado e das tecnologias” (Saraiva e Teixeira, 2009:23).

A qualidade nos serviços públicos é hoje uma exigência, quer por parte dos cidadãos que são cada vez mais exigentes em relação aos serviços que a Administração Pública lhes presta, quer porque os funcionários e dirigentes esperam que o seu trabalho seja mais responsável, mais satisfatório e mais rico, sob o ponto de vista do seu conteúdo funcional. Rocha (2006) argumenta que os serviços públicos existem para servir o cidadão, sendo este e as suas necessidades a razão pela qual existe o serviço público. Deste modo, compete ao cidadão avaliar o desempenho e a qualidade do serviço público.

Segundo Loffler, citado por Rocha (2006:45) a qualidade na Administração Pública pode ser distinguida em três fases:

- “Qualidade no sentido de respeitar normas e procedimentos”;
- “Qualidade no sentido de eficácia”;
- “Qualidade no sentido de satisfação dos clientes”.

A Nova Gestão Pública (NPM¹) apropria-se da Gestão da Qualidade Total (TQM²), que é atualmente o conceito de qualidade. A Gestão da Qualidade Total ao ser adotada nos serviços públicos trouxe vantagens bem como dificuldades na sua aplicação. São vantagens o facto de o cidadão ter o poder de reclamar por uma melhor prestação do serviço público, bem como por incidir nas técnicas de gestão de recursos humanos, como por exemplo na avaliação de desempenho, tendo esta que ser repensada, no sentido de melhorar os processos e a gestão das equipas de trabalho. Por outro lado, a dificuldade da aplicação da Gestão da Qualidade Total deve-se ao facto do setor público ser totalmente diferente do sector privado (Rocha, 2006). Como se pode verificar no quadro seguinte (ver quadro nº 3) em função de 4 fatores: Organizações, Mercado, Objetivos e Preço.

Quadro 3 - A Qualidade nos setores Público e Privado

Fatores de Comparação	Setor Privado	Setor Público
Organizações	Concorrem entre si para conquistar e fidelizar clientes	A concorrência é potencial e pouco significativa
Mercado	Os preços e a qualidade são regulados pelo mercado, pela concorrência	O estado oferece os serviços possíveis para responder às necessidades do cidadão e da sociedade
Objetivos	Finalidade a venda de produtos ou serviços	Tem como fim a distribuição de serviços e bem-estar social aos cidadãos
Preço	Os produtos e serviços são habitualmente trocados por dinheiro	Os serviços públicos são, regra geral, gratuitos, o retorno faz-se através de impostos

Fonte: Rocha (2006:47)

¹ New Public Management

² Total Quality Management

Segundo Rocha (2006:47) a qualidade no serviço público nem sempre é bem-sucedida pois “a qualidade nos serviços públicos consiste num transplante do mundo dos negócios; e nem sempre os transplantes são bem-sucedidos, podendo ser rejeitados”. Por sua vez existem várias questões relacionadas com a importação da Gestão da Qualidade Total por parte dos serviços públicos.

Uma das questões consiste em definir quem são os clientes dos serviços públicos, pois eles têm exigências contraditórias, em que os clientes diretos preferem a alta qualidade dos serviços independentemente do custo enquanto os clientes indiretos, designados por *taxpayers*³, procuram reduzir os custos dos serviços (Rocha, 2006). Outra questão é que a TQM foi criada para processos de rotina ligados às indústrias, sendo que, existem dificuldades de aplicação nos serviços, visto que a produção e o consumo são simultâneos e a dificuldade é obter uniformidade no output, de modo a que o consumidor não avalie só o serviço em si, mas também toda a envolvente como o comportamento e a aparência de quem presta o mesmo serviço. A cultura política e administrativa também é, segundo Rocha (2006), uma questão a ter em conta, uma vez que a administração é hierarquizada e a aplicação do TQM é condicionada e “implica uma desestruturação das hierarquias, um achatamento das organizações e um *empowerment* dos funcionários e dos grupos de trabalho” (Rocha 2006:51).

Um aspeto relevante para o presente estudo é a qualidade aplicada na Administração Local, cujas preocupações surgem por volta dos anos 90 e que tem como principais objetivos aumentar a participação dos munícipes e o desenvolvimento da eficiência nos serviços. Só nos finais dos anos 90 do século XX se iniciou a discussão da implementação do modelo de Gestão da Qualidade Total na Administração Local, o que ao longo dos tempos tem permitido uma evolução e melhoria dos serviços (Rocha, 2006).

Este Modelo de gestão da qualidade aplicado à Administração Local veio tornar a gestão local numa estrutura complexa devido à existência de um número de serviços prestados ser muito vasto assim como as estruturas organizacionais, a forma como os cidadãos intervêm e os modelos de relação entre o cidadão e os serviços (Rocha, 2006).

³ *Taxpayer* é o contribuinte, uma pessoa ou organização (como uma empresa) que paga imposto. Os contribuintes têm um número de identificação, um número de referência emitido por um governo para os seus cidadãos.

A Administração Local presta diversos tipos de serviços ao cidadão, como os serviços universais que abrangem toda a sociedade, os serviços obrigatórios, de que é exemplo a segurança, e por último os serviços de escolha, ou seja, aqueles que o cidadão procura, que pode optar, podem ser pagos ou não, como é o exemplo das bibliotecas e dos parques de estacionamento.

Segundo Pinto e Soares (2009:16), o sistema de gestão da qualidade se for bem encarado por toda a organização pode trazer benefícios importantes como:

- Melhorar as relações com os clientes;
- A diminuição do produto não conforme;
- O aumento da motivação dos colaboradores;
- A redução dos custos de controlo da qualidade;
- Melhoria do clima organizacional;
- Melhoria da imagem da organização.

Devido às alterações sentidas no sector público, a gestão da qualidade tem vindo a ser encarada como um importante instrumento para atingir uma melhor prestação dos serviços públicos e aumentar a satisfação dos cidadãos-clientes. A crescente oferta de serviços públicos associada às especificidades dos mesmos exige conhecimentos e técnicas do Marketing para melhor avaliar a qualidade e a satisfação dos clientes.

2. O MARKETING NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública serve o cidadão e pretende satisfazer as suas necessidades no âmbito dos serviços públicos. Torna-se necessário pois, perceber como é que a qualidade e a satisfação do cliente se cruzam e relacionam com o Marketing e com a Administração Pública. Nos dias de hoje a qualidade nos serviços públicos é imprescindível como resposta às solicitações dos cidadãos, pelo que se torna necessário avaliar os serviços públicos.

De seguida, os temas expostos têm como objetivo compreender como se pode interligar o Marketing à Administração Pública.

2.1. Conceito de Marketing

O conceito de Marketing ao longo dos tempos foi-se tornando cada vez mais complexo e maduro devido às exigências sentidas pelos clientes, pelo facto de a concorrência aumentar e os clientes terem cada vez mais escolhas. As organizações sentiram necessidade de competir mais, dando importância em manter clientes satisfeitos e fiéis, sem esquecer a conquista dos novos (Brasil e Bastos, 2006).

“ O Marketing consiste na gestão da relação que qualquer organização tem com o mercado onde atua, no sentido de atingir os objetivos que perseguem e satisfazer as necessidades do mercado” (Pires, 2008:8).

Para Levitt (1985) o Marketing consiste no processo de atrair e manter clientes, para Drucker (1985) ele consiste no processo através do qual a economia é integrada à sociedade para servir as necessidades humanas.

O Marketing assenta em dois conceitos fundamentais: o mercado e a satisfação das necessidades. Neste âmbito o mercado é considerado como o conjunto de potenciais clientes (conjunto de pessoas singulares ou coletivas) que têm necessidades em comum ou desejos e estão dispostos a satisfazerem essas necessidades (Proença, 2008).

Para Simões *et al.*, (2009:20) o conceito de Marketing assenta em quatro pilares essenciais, nomeadamente: o mercado a que determinado produto/serviço se destina, as necessidades dos consumidores, a coordenação das ações que são propostas ao nível de

Marketing e, a rentabilidade (resultados) resultante destas, tudo com o objetivo de levar o consumidor a optar por esse produto ou serviço.

Os objetivos do Marketing variam consoante diversas variáveis que vão surgindo, mas pode-se considerar que o principal objetivo é a satisfação dos consumidores de forma rentável. O cliente é a parte mais importante porque é este que determina se compra o produto ou o serviço que melhor satisfaça as suas necessidades (Proença, 2008).

O Marketing foi um conceito que revolucionou a forma como o cliente era visto e que transformou a ótica de ver os Serviços. No final dos anos 60, o conceito de Marketing passou a incluir também os serviços e deixou de se focar exclusivamente nos produtos (Guerra, 2010:73).

O Marketing ao longo dos tempos foi sofrendo alterações o que o levou a uma evolução clara, onde se distinguem três fases: a fase da produção; a fase de vendas e por último a fase do marketing. A fase da produção ocorre por volta dos anos 20 do século XX, em que a procura era superior à oferta, não existia diferenciação de produtos e o consumidor era visto como “a forma de escoar o produto” (Ferreira; Marques; Caetano; Rasquilha; Rodrigues, 2011:29). Não havia muita concorrência e os produtos acabados de produzir eram logo adquiridos pelo consumidor.

A segunda fase durante 1930 a 1950 é caracterizada pelas vendas em que havia um excesso de oferta, existiam muitos produtos em *stock* e vendia-se a qualquer custo, os consumidores passaram a ser mais seletivos (Ferreira *et al.*, 2011).

A terceira fase do Marketing surgiu em 1950 e nesta fase a oferta é maior que a procura e em que é necessário um outro paradigma de análise e ação perante o mercado e os seus clientes. As principais características passaram a estar relacionadas com as conquistas e a manutenção dos negócios a longo prazo, uma maior relação com os clientes bem como a valorização do que eles queriam e havia uma noção de que os “produtos deviam ser vendidos com base nos desejos e necessidades do cliente (Ferreira *et al.*, 2011:31).

O Marketing tem diversas áreas de atuação, adquirindo diversas tipologias consoante a sua aplicação e as características do produto/serviço. Para o tema em estudo é relevante

abordar o Marketing de serviços, relacionado com o Marketing público, ou com o Marketing no setor público (Proença, 2008).

2.2. Marketing de Serviços

Nos últimos tempos têm havido diversas mudanças no que diz respeito ao conceito e às práticas do Marketing. Estas mudanças sucedem devido à evolução e ao desenvolvimento da sociedade e das pressões que existem no ambiente competitivo, o que tem permitido modificar esta área de conhecimento (Feliciano, 2010).

Deste modo, os serviços podem ser bem geridos se tiverem uma orientação voltada para o Marketing de forma sistemática e coerente. Cabe às organizações desenvolver estratégias a todos os níveis de gestão, para uma melhor flexibilização organizacional, crescente focalização no cliente, na qualidade e satisfação através de diversos aspetos como por exemplo o atendimento, entre outros.

As especificidades do Marketing de serviços são determinantes na análise dos objetivos aquando da criação de um serviço.

Proença (2008:106) refere que o “Marketing de serviços é a especialidade do Marketing que se ocupa dos processos que procuram a satisfação das necessidades dos consumidores, sem que para esse efeito seja fundamental a transferência de um bem para o cliente”. Por norma são atividades que satisfazem as necessidades dos clientes e não diretamente ligadas à venda de um produto.

Proença (2008:210) refere que ao nível do Marketing de serviços existem quatro características dos mesmos que nos permite distingui-los dos produtos:

- Intangibilidade – os serviços não podem ser vistos nem tocados, logo não podem ser avaliados através dos sentidos nem pelo consumidor sem antes este o adquirir e consumir;
- Inseparabilidade – os serviços são produzidos e consumidos no mesmo momento, o que permite uma maior relação entre produtor e consumidor;
- Heterogeneidade – os serviços variam consoante os indivíduos, o momento e o local onde são prestados, logo os resultados são sempre diferentes. O controlo da qualidade nos serviços é mais difícil de avaliar do que nos bens físicos;

- Percibilidade – os serviços não podem ser armazenados. Quando iniciada a sua produção, tem de ser consumidos, uma característica que de certa forma está interligada com a inseparabilidade.

O Marketing de serviços é, de certa forma, um Marketing relacional uma vez que é fundamental um esforço constante na mobilização do pessoal de contato e dos colaboradores da organização para com os clientes.

O conceito de Marketing relacional já era exercido pelos chamados “merceeiros”, que em tempos e, mesmo os que ainda existem conhecem os seus clientes individualmente, quais as suas necessidades e para quem adequam os produtos. Com o desenvolvimento das novas tecnologias foi possível adotar este conceito que permitiu também às empresas com maior número de clientes, conhecer o “ (...) comportamento e atitudes dos clientes” (Lindon, *et al*, 2004:636).

O Marketing relacional pode ser definido como “toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor com base em ações personalizadas, interativas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca” Associação Portuguesa das Agencias de Publicidade (APAP citado por Lindon *et al.*,2004:636) e tem como objetivo “conhecer e ser relevante com os clientes; comunicar com os clientes; escutar e recompensar os clientes; associar os clientes à empresa” (Lindon *et al.*, 2004: 636).

Segundo Lindon *et al.* (2004) podemos encontrar a seguinte tipologia de Marketing de serviços:

- Marketing externo – todas as ações de comunicação existentes entre a organização e o seu público-alvo;
- Marketing relacional e transacional – enquanto o marketing relacional permite criar e desenvolver uma relação de confiança com os clientes a longo prazo, o marketing transacional procura criar formas de vender o produto/serviço e angariar novos clientes;
- Marketing interno – conjunto das ações/decisões que ocorrem no interior de uma organização, voltadas para os colaboradores/funcionários de modo a transmitir e adquirir os valores e corresponder aos objetivos estabelecidos pela organização.

Dentro do Marketing de serviços é possível encontrar oito variáveis (Marketing-mix), que permitem distinguir o Marketing de produtos do Marketing de serviços. Estas variáveis podem ser controláveis ou incontroláveis, pois fazem parte de um conjunto de fatores de mercado. Enquanto o Marketing de produtos tem como variáveis os clássicos 4P's: produto, preço, comunicação e distribuição, no Marketing de serviços tem que se introduzir mais quatro: pessoas; produtividade e qualidade; evidência física (instalações) e processo (Proença, 2008). A variável produto/serviço não será aqui abordada visto ter sido anteriormente exposta.

- Preço – é o valor que um serviço tem e varia consoante o serviço que é prestado e a organização. O preço, por vezes, é uma forma de comunicar a qualidade e o valor de um serviço devido à sua intangibilidade.
- Comunicação – São todas as atividades e incentivos de comunicação com o objetivo de aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviço. Um bom programa de Marketing não tem sucesso sem um programa de comunicação eficaz, com os objetivos de fornecer informações e conselhos uteis aos clientes; persuadir os clientes para um determinado serviço e incentivar os clientes a entrarem em ação em momentos específicos. Os meios de comunicação são ferramentas importantes para a organização e têm de ser bem selecionados para a ação que se pretende pode levar ao sucesso pretendido.
- Momento e lugar – Aborda as questões de “onde”, “quando” e “como” oferecer os serviços de modo a satisfazer as necessidades dos clientes. Segundo Brasil e Bastos (2006) as decisões relativamente ao local onde é prestado o serviço devem ser tomadas tendo em conta as necessidades dos clientes, a natureza do serviço, os recursos financeiros existentes e a capacidade ou recursos logísticos da organização.
- Pessoas – São os profissionais e outros clientes envolvidos na produção dos serviços, os profissionais são elementos essenciais na prestação do serviço. Independentemente do nível de interação da organização com os clientes, esta

deve ter funcionários motivados e formados com uma orientação de Marketing partilhada por todos os que constituem a organização.

- **Produtividade e Qualidade** - A produtividade está relacionada com os *inputs* que são transformados em *outputs* ao qual os clientes dão valor. A qualidade refere-se à satisfação dos clientes em relação aos serviços no que diz respeito às suas necessidades, aos seus desejos e expectativas. A qualidade de um serviço permite uma diferenciação e fidelização dos clientes sendo essencial haver um equilíbrio entre produtividade e qualidade.
- **Evidência física** – É todo o espaço físico onde os serviços se encontram disponíveis, e onde os clientes se dirigem. Existem vários elementos que constituem a evidência física como: o conforto, a decoração, todo o equipamento presente, a iluminação, entre outros.
- **Processo** – É um método particular de operações ou uma serie de ações, que normalmente envolve situações que precisam de ter uma sequência definida. O processo descreve o método e a sequência dos sistemas operacionais dos serviços, caso seja mal formado não satisfaz os clientes devido à ineficiência do serviço, pode dificultar o bom desempenho do pessoal da linha da frente, em que pode resultar uma baixa produtividade e aumenta a probabilidade de rutura do serviço. O contacto entre serviço e clientes é muito importante na definição do sistema do serviço.

A comunicação em qualquer serviço é uma ferramenta imprescindível. Existem alguns fatores que valorizaram os serviços, tais como: a inovação tecnológica que se têm vindo a sentir; a internacionalização e globalização ganharam também uma dimensão significativa; algumas alterações legislativas bem como as privatizações e uma melhoria a nível da qualidade, o que permite às organizações hoje procurarem criar valor junto dos clientes oferecendo diversos tipos de serviços que possam corresponder às suas necessidades, bem como uma boa relação entre preço e qualidade (Proença, 2008).

Qualquer organização pública ou privada deve ter a sua própria estratégia de Marketing tendo como base conhecimentos e respectivas técnicas de Marketing para atingir objetivos definidos pela própria organização.

2.2.1. O Marketing como Estratégia

A noção de estratégia surgiu num contexto militar em finais do século XVIII, princípio do século XIX, em que se usava a força militar com a finalidade de atingir os objetivos delineados (Fernandes e Abreu, 2004).

De acordo com Brasil e Bastos (2006) o conceito de estratégia é utilizado em todos os setores de atividades bem como os princípios básicos adotados por cada um de nós, não só na vida pessoal como profissional.

A estratégia está diretamente ligada aos “objetivos a longo prazo, prioridades, ações, escolha de meios, planeamento, investimento, tomadas de decisão. Digamos que é um método ou um conjunto de métodos escolhidos para alcançar determinado objetivo, tendo em consideração todas as possíveis respostas e reações dos adversários” (Simões *et al.*, 2009:61).

A estratégia é importante a ter em conta em qualquer organização que tenha objetivos a serem alcançados. Serve como orientação visando o crescimento da organização, atrair e satisfazer os clientes, lidar com a concorrência de modo a ser bem-sucedida e melhorar o desempenho a nível financeiro e de mercado (Beaufre, 2004). A estratégia é um “conjunto de meios de ação utilizados para atingir certos objetivos” (Lindon *et al.*, 2004:434).

“Apesar das organizações trabalharem de forma admirável não é mesmo que dispor de uma estratégia (...)” (Porter citado por Kotler 2008:24). Drucker refere que o objetivo de uma estratégia é permitir a uma organização alcançar os objetivos desejados num meio imprevisível, permitindo à organização ser “intencionalmente oportunista, no sentido de explorar oportunidades no momento certo” (Drucker 2000:46).

Uma estratégia para ter sucesso tem como base alguns elementos diferenciadores que operam como ímã para atrair clientes e criar uma vantagem competitiva duradoura.

“O que distingue realmente uma estratégia poderosa de uma comum ou ineficaz é a capacidade dos gerentes para forjar uma série de ações, no mercado e internamente, que destaque a empresa dos seus concorrentes, faça com que as situações favoreçam a empresa ao dar aos clientes razões para que prefiram seus produtos ou serviços e produza uma vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes” (Thompson *et al.*, 2008:7).

As organizações têm de se ir adaptando às mudanças existentes no mercado, ao desenvolvimento da tecnologia, às necessidades dos consumidores entre outros aspetos, o que leva as organizações a estarem dispostas e disponíveis a mudar de estratégia. “A estratégia de uma organização é sempre uma atividade em evolução” (Thompson *et al.*, 2008:8).

A estratégia consiste num processo que deve conduzir a uma melhoria organizacional, com uma orientação voltada para o cliente. Qualquer organização tem a oportunidade de criar uma estratégia que se adapte às diversas situações que atravessa, tem de ser bem aplicada para atingir os resultados que pretende e de certa forma ser bem-sucedida (Thompson *et al.*, 2008).

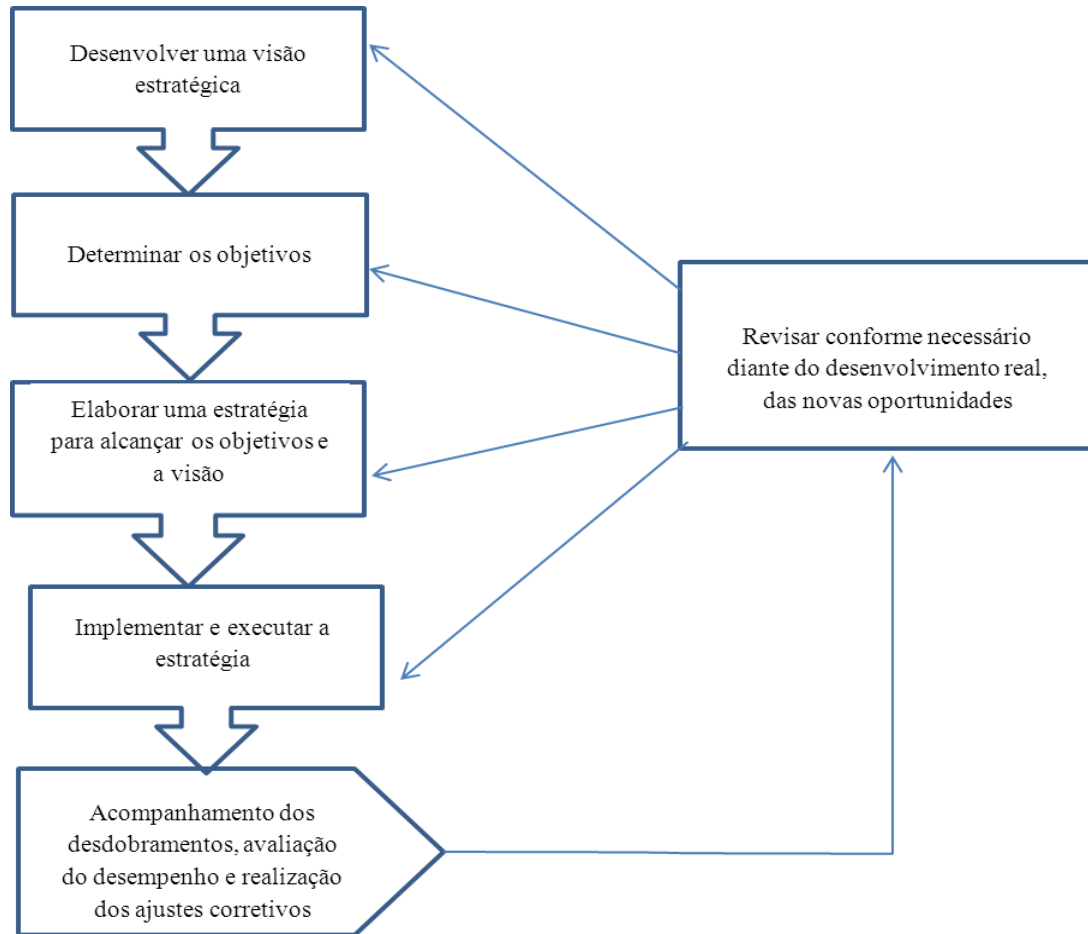
Relacionada com a estratégia de uma organização surge a análise SWOT⁴, uma ferramenta utilizada para analisar o ambiente externo e interno da organização, estando associada ao planeamento de uma estratégia em que as organizações devem efetuar uma avaliação a nível interno e a nível externo com o objetivo de se conhecerem a si melhor e à concorrência para adequarem e implementarem as melhores estratégias (Feliciano, 2010). Neste sentido, para uma boa gestão das organizações é necessária uma boa estratégia e ao mesmo tempo uma boa execução dessa mesma estratégia. A elaboração e execução das estratégias correspondem às funções dos dirigentes. “Quanto mais concebida for uma estratégia e mais competente for a sua execução, maior é a possibilidade de uma organização ter destaque no mercado em que se insere” (Thompson *et al.*, 2008:16).

Qualquer organização que queira ser bem-sucedida tem de desenvolver e implementar um processo de elaboração e execução de estratégias. A figura nº2 exemplifica este

⁴ Acrónimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

processo que compreende cinco fases (Thompson *et al.*, 2008:20) que apresentamos a seguir.

Figura 2 – Processo de Elaboração e Execução de Estratégias



Fonte: Thompson *et al.*, (2008:20)

A primeira fase consiste no desenvolvimento de uma visão estratégica para orientar a organização com vista a alcançar os objetivos pretendidos. A visão estratégica “indica o percurso estratégico da organização em preparação para o futuro” (Thompson *et al.*, 2008:20). A visão estratégica alinha, portanto, uma organização em determinada direção, indica uma trajetória estratégica e molda a identidade organizacional. Esta funciona de forma valiosa se “proporcionar um entendimento daquilo que os líderes desejam que a sua empresa pareça e oferecer aos gerentes um ponto de referência para tomarem decisões estratégicas e preparar-se para o futuro” (Thompson *et al.*, 2008:21).

Determinar objetivos é a segunda fase do processo e estes são usados como referência

na medição do desempenho e progresso da organização. “São metas de desempenho de uma organização – os resultados e as consequências que os dirigentes pretendem alcançar” (Thompson *et al.*, 2008:29). A determinação de objetivos deve ser utilizada como ferramenta para “impulsionar a organização a desempenhar seu pleno potencial e produzir os melhores resultados possíveis” (Thompson *et al.*, 2008:30).

Após a definição da visão e dos objetivos é necessário elaborar uma estratégia de forma a cumprir com os objetivos. Esta fase do processo é importante uma vez que para a elaboração de estratégias é essencial responder ou ter respostas a uma série de questões: “como fazer a empresa crescer; como satisfazer os clientes; como suplantar os concorrentes; como reagir a condições de mercado em alteração; como gerenciar cada área funcional da empresa e desenvolver a capacitação necessária e como cumprir objetivos estratégicos e financeiro”. As organizações podem optar pelas escolhas estratégicas de que dispõem com a capacidade de procurar constantemente oportunidades para “fazer coisas novas ou fazer as coisas existentes de modo novo ou melhor” (Thompson *et al.*, 2008:35).

A quarta fase serve para implementar e executar a estratégia pela qual a organização optou, tem como “meta o desempenho de atividades empresariais centrais para apoiar a estratégia.” Esta “fase é a mais trabalhosa e demorada do processo de gerar uma estratégia” (Thompson *et al.*, 2008:42).

O plano de ações para implementar e executar a estratégia selecionada aparece da avaliação daquilo que a organização terá de executar diferente ou melhor, tendo em consideração as próprias práticas operacionais e motivos organizacionais específicos com o objetivo de executar a estratégia de forma competente e de atingir o desempenho financeiro e estratégico pretendido. Quanto maior for a necessidade de mudança interna de uma organização maior será a necessidade do grau inovador da estratégia. A implementação e execução das estratégias podem ir de meses a anos (Thompson *et al.*, 2008).

A quinta fase é quando se avalia o desempenho da organização e se dá início a ajustes corretivos (na direção, nos objetivos, na estratégia, entre outros aspetos). “Gerenciar uma estratégia é um processo contínuo e não uma tarefa ocasional” (Thompson *et al.*,

2008:43). O processo de gerar uma estratégia é um ponto importante para determinar se a organização deve continuar ou se altera a visão, os objetivos e qualquer método interligado à execução da estratégia.

A organização deve avaliar a execução da estratégia durante um certo período, verificar se os aspectos estão a ser bem executados e quais os que precisam de ser melhorados. “A execução bem-sucedida de uma estratégia inclui uma busca atenta para aperfeiçoar e realizar ajustes corretivos sempre que for útil fazê-los” (Thompson *et al.*, 2008:44). As organizações devem usar estratégias para fazer face à concorrência com o objetivo de se manterem sempre ativas/competitivas no mercado e conseguir a rentabilidade, o que significa encontrar-se numa procura constante de inovação. (Feliciano, 2010).

O Marketing também pode ser entendido como uma estratégia e um conjunto de técnicas e de meios, sendo uma estratégia de Marketing a combinação entre alguns meios de ação (variáveis do Marketing-mix) com vista a alcançar os objetivos propostos pelas organizações (Lindon *et al.*, 2004).

Quando as organizações são de pequena dimensão não sentem tantas dificuldades em aproximar-se dos clientes, de os conhecer melhor e têm facilidade em vender os produtos diretamente porque estão em contato permanente e direto com este. Por outro lado as organizações de grande dimensão têm algumas dificuldades em conhecer os clientes, e os seus gostos visto não existir contato direto. Para dar resposta a esta questão surgem as técnicas de Marketing como os “estudos de mercado, métodos de procurar e selecionar novos produtos, fixação de preços, meios de comunicação como a publicidade, *merchandising*, patrocínios, técnicas de promoção” entre outras (Lindon *et al.*, 2004:33).

A estratégia é uma orientação lógica de Marketing, engloba atividades coerentes do Marketing-mix de serviços. Para elaborar uma estratégia de Marketing é preciso ter em conta as seguintes questões segundo Lindon *et al.*, (2004):

- Quais são os objetivos gerais?
- Quem é a concorrência atual?

- Qual o segmento de mercado atacar, e dentro deste quem é o alvo de Marketing, ou seja o público a conquistar e a fidelizar?
- Qual o posicionamento, ou seja, como a organização quer ser percebida pelo cliente?
- Qual o Marketing-mix, ou seja, quais os meios a utilizar?

Estas são as etapas principais para o início da elaboração de uma estratégia de Marketing. Os objetivos ajudam a orientar e as estratégias estabelecem o percurso a ser feito para atingirem esses objetivos.

Neste sentido o Marketing aplicado aos serviços, permite por si só utilizar estratégias e especificidades determinantes nos serviços, sendo essencial abordar o modelo de *servuction* que permite compreender melhor a produção de serviços.

2.2.2. O Modelo *Servuction*

O modelo *Servuction* ou sistema de servução caracteriza o processo de produção de serviços, um conceito desenvolvido por Langeard e Eiglier em 1987 como sendo algo que resulta do processo, a ação e os resultados (Proença, 2008).

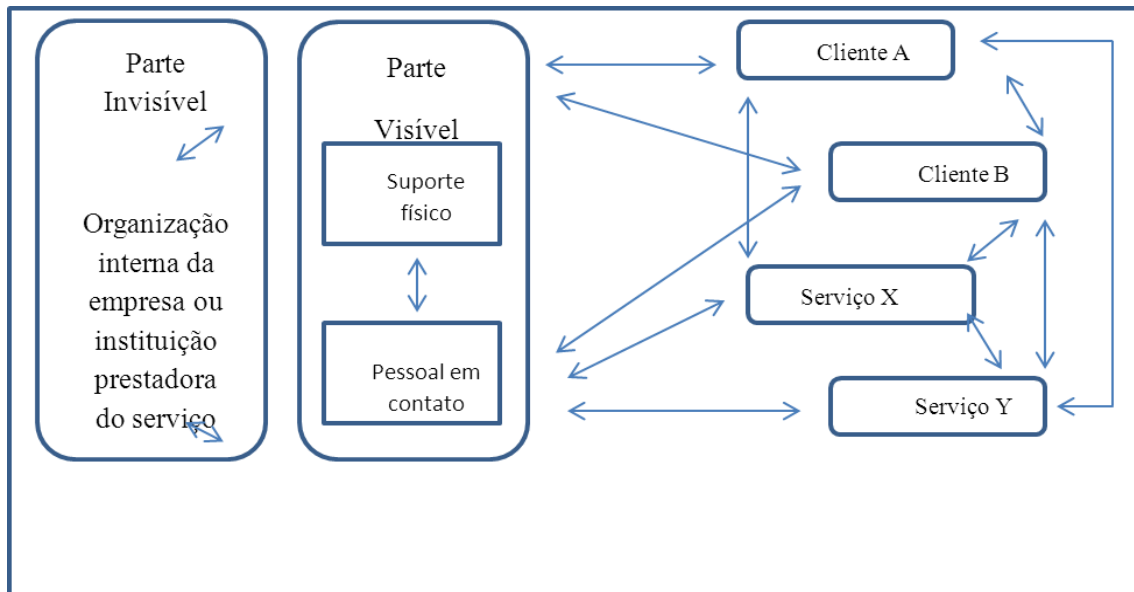
Brasil e Bastos (2006:73) mencionam que o termo *servuction* surge da junção de *Service + production*, “consiste num modelo que permite mostrar os fatores que influenciam a experiência do serviço, tanto os fatores que são visíveis ao cliente como os que não são”. *Servuction* é “a organização sistemática e coerente de todos os elementos, físicos e humanos, incluídos na interface cliente-empresa, necessário para a realização de uma prestação de serviço, cujas características comerciais e níveis de qualidade foram pré-determinados” (Eiglier e Langeard, 1991:15).

Segundo os autores Brasil e Bastos (2006:73), o conceito de *Servuction* “pretende compreender o processo de produção de um serviço, através da organização sistemática e coerente de todos os elementos físicos e humanos necessários ao desenvolvimento do serviço, cujas características e níveis de qualidade foram predeterminados, de forma a potenciar a sua gestão e resultados”.

O modelo *Servuction* apresenta os principais elementos e as relações envolvidas no marketing de serviços: “ (1) a parte visível da organização - o contexto material ou o

suporte físico onde se processam os contactos, as relações e a interação entre o prestador do serviço e os seus clientes; (2) a parte invisível da organização - o suporte logístico ou o *BackOffice* necessário à produção do serviço; (3) as relações dos clientes entre si, de alguma forma determinadas pelas características do suporte físico” (Proença, 2008:210) (ver figura nº3).

Figura 3 – Sistema de *Servução*



Fonte: Lindon *et al.*, (2004:562)

A figura 3 representa o sistema *Servuction*, constituído por sete elementos, em que a parte invisível é constituída por elementos que não são diretamente perceptíveis como o sistema de organização interna, enquanto a parte visível é constituída pelo suporte físico e pelo pessoal de contato, ou seja, todos os elementos que constituem o serviço estão presentes, é constituído pelo cliente A e o cliente B e por dois elementos que resultam da interação dos clientes A e B com os elementos da organização, o serviço A e o serviço B.

O cliente é um dos elementos do sistema de *servuction* e está relacionado com o fabrico do serviço, sendo a sua presença indispensável, uma vez que sem os clientes os serviços não existiam apenas existiria uma capacidade disponível para prestar o serviço. Por outro lado o suporte físico é necessário para a produção do serviço da qual tanto o

cliente como o pessoal de contacto necessitam para a prestação do serviço. O suporte físico pode ser dividido em duas categorias: os instrumentos necessários ao serviço e o ambiente. Os instrumentos necessários ao serviço incluem os objetos ou máquinas à disposição do cliente e/ou do pessoal de contacto em que a sua utilização permite a prestação do serviço, o ambiente é constituído por tudo o que envolve os instrumentos necessários como a localização, as instalações e a decoração. (Eiglier e Langeard, 1991)

O pessoal de contacto é o conjunto de pessoas que trabalham na organização, que estão em contacto direto com o cliente. Por último um dos elementos, o serviço, que é o objetivo do sistema, traduz o benefício que deve satisfazer a necessidade do cliente, é a interação entre os três elementos de base, o cliente, o suporte físico e o pessoal de contacto. (Eiglier e Langeard, 1991)

O sistema de *servuction* é constituído ainda pelo sistema de organização interna e por outros clientes. O sistema de organização interna é o elemento que condiciona e interfere no pessoal de contacto e no suporte físico, pois estes elementos têm de ter em conta os objetivos e adotar uma posição definida pela organização interna. “O sistema de organização interna é constituído por todas as funções clássicas da empresa – finanças, marketing, pessoal, etc. – mas também por certas funções específicas necessárias à realização do serviço” (Eiglier e Langeard, 1991:17). Os outros clientes fazem parte dos clientes que estão em simultâneo na organização de serviços (cliente A e B), “raramente um serviço oferecido ao chamado grande público o é isoladamente a um cliente” (Eiglier e Langeard, 1991:17).

As organizações têm de perceber até que ponto os clientes influenciam a prestação do serviço e a criação da sua própria experiência na “compra”, pois só assim as organizações estarão aptas para desenvolver e criar os elementos invisíveis apropriados ao desenvolvimento de elementos visíveis, “nomeadamente nos pontos de contacto e potenciar a melhor experiência de consumo” (Brasil e Bastos 2006:73).

2.3. O Papel do Marketing na Administração Pública

O Marketing tornou-se numa área de grande interesse e tem uma enorme importância, a partir do momento que os serviços públicos se voltam para o cidadão como cliente (Cullwick 1975). Segundo Kotler e Lee (2008) as organizações públicas podem

beneficiar da aplicação do Marketing no desenvolvimento e elaboração da missão que as caracteriza, na solução de problemas e na obtenção de resultados. O Marketing centra-se no cidadão para aperfeiçoar o desempenho dos serviços e ir ao encontro dos desejos e necessidades do cidadão-cliente.

O Marketing tem um alargado campo de ação, junto das organizações públicas, visto que a maior parte da população dirige-se a essas organizações, o que leva a uma maior preocupação ao nível da satisfação e da qualidade dos serviços que lhes são prestados.

Sendo o cidadão cada vez mais exigente, a Administração Pública procura corresponder às suas necessidades e expectativas de forma mais competente, de modo a compreender o cidadão e acima de tudo a satisfação deste. Se o Marketing for bem executado e aplicado permite uma melhor gestão da hierarquização das necessidades, permite uma pesquisa de informações mais adequada sobre o cidadão, através de estudos de mercado, uma melhor coordenação funcional e espacial dos organismos e serviços prestados de forma mais sustentada à definição das prioridades de procedimento para com o cidadão (Brasil e Bastos, 2006).

Segundo Brasil e Bastos (2006) a gestão de Marketing terá um papel relevante no desenvolvimento e aprofundamento das relações com a população na medida em que:

- Existem trocas entre a administração e o cidadão, (uma) através da prestação de serviços a (outra) como contrapartida de impostos, taxa, preços e trabalho;
- O Marketing tem como associado aptidões, habilidades e competências que deverão ser utilizadas como por exemplo: estudos de mercado, processos de segmentação, público-alvo e posicionamento, definição de estratégias de Marketing, entre outras;
- Existe a noção de serviço público, cliente, através da qual a administração deve servir o cidadão e não o contrário.

Estes autores referem, ainda, que a Administração Pública, nos seus diversos níveis, deverá desenvolver estratégias de Marketing coerentes com os objetivos e orientações do governo, os seus estatutos, bem como das expectativas e necessidades do cidadão.

A utilização de uma abordagem de Marketing poderá permitir a muitas organizações ligadas à Administração Pública, um conjunto de ganhos a nível da qualidade de serviço e da satisfação dos clientes, mas também a nível económico-financeiro, através da obtenção de economias de escala, melhores sistemas de previsão, maior controlo e o desenvolvimento de estratégias mais adequadas.

A Administração Pública tem como espírito de missão distribuir benefícios e bem-estar social a toda a sociedade (Lindon *et al.*, 2004). Importa referir que a Administração Pública de modo a corresponder a uma diversidade de públicos organizou-se dentro de uma lógica da “cultura da oferta” de forma a especializar-se por serviço e não por tipo de cliente (Lindon *et al.*, 2004).

O processo de modernização na Administração Pública passa pela capacidade de cada entidade pública implementar técnicas de Marketing e de qualidade à sua realidade específica. Proctor (2007) citado por Bertulucci (2011:21) refere que o Marketing pode ser adaptado à Administração Pública por ser “ um eficiente e adequado meio de alocação e mecanismo de distribuição de bens públicos e serviços”.

Existem em Portugal boas práticas de Marketing público em várias organizações públicas, como por exemplo o Portal do cidadão lançado em 2003, que disponibiliza *online* todos os serviços da Administração Pública, que pretende facilitar a vida ao cidadão bem como aproximá-lo dos serviços que a administração disponibiliza (Lindon *et al.*, 2004).

É relevante abordar o Marketing público que pode ser definido como “ um conjunto de atividades cujo objetivo é o desenho, implementação e controlo de programas com vista à satisfação das necessidades dos cidadãos, mediante adequados serviços” (Proença, 2008:108). Segundo este autor (2008:109) a aplicação do Marketing no setor público traz um conjunto de benefícios, como a “eficácia e a eficiência na realização das metas da organização”; a “qualidade ao satisfazer as expetativas do cidadão/cliente”; “proporciona equidade na distribuição de benefícios e serviços”; “melhora a prestação de contas públicas ao tornar explícitas as atividades da organização” e “ melhora a legitimidade do serviço público e da Administração Pública em geral”.

Muitas das ferramentas utilizadas no setor privado que estão a ser adotadas pelo setor

público como: “administração da qualidade total”; “estratégias dirigidas para os clientes”; “organizações com poucos níveis hierárquicos”; “medição e avaliação do desempenho” podem levar ao sucesso das organizações do setor público.

O setor público desde há muito que trabalha com elementos de Marketing sendo que estes não têm sido aproveitados ao máximo na prestação de serviços públicos. Por sua vez, Proença (2008:109) alerta para a aplicação do Marketing de forma desajustada ou prejudicial no setor público, que pode trazer “custos excessivos para as organizações”; “intromissão na privacidade dos cidadãos à medida que a pesquisa de mercado se torna mais profunda” e “confusão com propaganda e conseqüente manipulação dos cidadãos”.

Muitas das técnicas de Marketing adotadas por organizações públicas têm levantado a algumas dúvidas, sobre as diferenças que surgem entre a aplicação destas técnicas no setor público e privado. O Marketing do setor público tornou-se popular quando a Administração Pública assumiu a responsabilidade de novos serviços, tendo vindo a alastrar-se rapidamente com o aumento da concorrência entre entidades públicas e outras organizações do setor público e privado (Lorenzo, 2010).

O Marketing público é essencial e necessário às organizações, a administração tem como público-alvo todos os cidadãos quando fornece serviços únicos (o Cartão de cidadão), por outro lado existem alguns serviços que a Administração Pública impõe aos cidadãos e que podem ir ao encontro às necessidades dos mesmos (carta de condução) (Lindon *et al.*, 2004).

O cidadão habituou-se à eficiência do setor privado e ao comparar o desempenho do setor privado com o setor público nem sempre sai satisfeito com os serviços prestados, os clientes são mais críticos em relação a este último (Kotler e Lee, 2008). Logo o setor público necessita de melhorar a sua imagem, o seu desempenho real bem como a perceção que se tem dele, no sentido de melhorar a confiança e a satisfação do cidadão (Kotler e Lee, 2008).

Walsh (1994) refere que o Marketing no setor público está assente em áreas distintas como: ver o cidadão como cliente e a utilização do Marketing estratégico na aplicação da promoção. O serviço público tem de reconhecer o cidadão como cliente, com direitos

e deveres, como é explícito na “carta do cidadão”.

Segundo Florence e Marine (2004) é possível distinguir três fases na aceitação do Marketing no sector público. Numa primeira fase, é através de ferramentas que se consegue obter financiamento do setor público. A segunda fase consiste na implementação de uma estratégia. A terceira fase consiste em acompanhar os processos entre os vários parceiros sociais. “Esta seria a implementação de um Marketing de relacionamento real no setor público” (Florence e Marine, 2004:74).

O setor público deve compreender que uma postura do Marketing público permite mais contato com o cidadão e que beneficia vários serviços melhorando a acessibilidade e qualidade dos mesmos (Walsh, 1994). O Marketing é fundamental na Administração Pública sendo considerado a “melhor plataforma de planeamento para uma agência pública que queira atender às necessidades do cidadão e que queira entregar valor real” (Kotler e Lee, 2008:23).

Foi por volta da década de 1990 que em diversos países da Europa o setor público passou a reconhecer o cidadão como cliente e a aplicar ferramentas de Marketing a fim de servir os cidadãos da melhor forma (Buurma, 2001). O objetivo do Marketing público é de satisfazer as necessidades dos cidadãos, faz parte da atividade de gestão das organizações (Proença, 2008). O Marketing deve ser visto como uma parte essencial da gestão do setor público (Serrat, 2010).

Associado ao conceito de Marketing público, está a qualidade do serviço público (abordada no capítulo anterior) que recorre a instrumentos importantes de gestão de Marketing, como adoção de uma nova atitude perante o cidadão-cliente, a auscultação do cliente, a aplicação de métodos de trabalho mais eficientes e eficazes, a melhoria de processos e a produção de indicadores de avaliação de controlo de resultados (Lindon *et al.*, 2004).

2.3.1. O Conceito de “Cidadão-Cliente”

O conceito de “cidadão-cliente” aparece em 1991 através da *Citizen’s Charter* no Reino Unido no governo de John Major, cujo objetivo era melhorar a qualidade dos serviços públicos no sentido de corresponder às necessidades e desejos do cidadão-cliente e

surge da necessidade de dar respostas aos problemas destes quando em contato com organizações do setor público (Citizen Charter Handbook, 2008). Esta iniciativa foi considerada como uma “grande ideia consistente com o *thatcherism*⁵” (Wilson, 1996:45).

A *Citizen's Charter* é a “expressão de um entendimento entre o cidadão e o prestador de serviço público sobre a quantidade e qualidade de serviços” que prestam aos cidadãos de quem recebem em troca os impostos. A ideia de que os cidadãos pagam impostos leva a que os serviços públicos tenham de prestar ao cidadão um serviço com qualidade, de forma eficiente e a um custo razoável (Citizen Charter Handbook, 2008:10).

A *Citizen's Charter* é não só um programa que foi criado para melhorar a qualidade nos serviços públicos mas também para verificar o bom ou mau funcionamento do trabalho nos serviços públicos. Paralelamente serviu para levar a cabo um programa de revisões para verificar os sistemas públicos de serviços. “O nível de qualidade do serviço fornecido deve refletir as preferências dos consumidores colocando de lado a burocracia” (Wilson, 1996:49).

“Os aspetos mais positivos no programa da *Citizen's Charter* são as preocupações para com o cidadão” em lhe transmitir e dar ênfase na divulgação de informações e estabelecer alguns princípios básicos como a preocupação que qualquer organização envolvida na prestação de serviços públicos deve ter com o cidadão (Tritter, 1994:413).

“Um cliente é um polo de necessidades e satisfações de um individuo no âmbito de uma situação de mercado de oferta e procura de bens e serviços, sujeito à boa vontade para pagar. Um cidadão é parte de um contrato social, enquanto um cliente é parte de contrato de mercado” (Pollitt and Bouckaert citado por Moreira e Alves 2010:45).

A utilização do mercado e de métodos do setor privado tem sido identificado como uma solução para os problemas gerais no setor público. “A gestão dos serviços públicos tem de ser fundamentada nos propósitos, condições e nas tarefas do domínio público, com uma base em que esses serviços são fornecidos” (Stewart e Walsh, 2007:517). Enquanto numa empresa a orientação é para o cliente visto que dependem deles e necessitam de

⁵ Ideologia Política defendida pelo partido conservador britânico quando Margaret Thatcher foi eleita líder do partido, esta era uma defensora do liberalismo económico. O "Thatcherismo" caracteriza-se pela redução da intervenção do Estado na economia.

compreender as necessidades destes, satisfazer as exigências e superar as suas expectativas na Administração Pública a orientação é para o cidadão. “A prestação de serviços públicos não é efetuada apenas numa logica de mercado, mas sobretudo num quadro de exercício de cidadania, que não é algo isolado e puramente individual, ao contrário do que sucede com a posição de cliente” (Fonseca e Carapeto, 2009:180).

2.4. A Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente é um tema que “despertou no século XX o interesse de várias disciplinas e correntes científicas”, entre as quais o Marketing (Alves, 2003:35).

A satisfação dos clientes é um fator extremamente importante para o sucesso das organizações. Estas vêm a satisfação como forma de avaliar a qualidade dos produtos/serviços e aproveitam-na para tentar fidelizar os clientes.

A satisfação é um conceito complexo que está relacionado com uma série de fatores, incluindo o estilo de vida, algumas experiências passadas, as expectativas futuras e os valores dos indivíduos e da sociedade. (Carr-Hill, 1992)

O conceito de satisfação do cliente pode ser considerado numa perspetiva de transação específica, em que a satisfação do cliente é avaliada depois da escolha e compra do cliente; ou como um processo cumulativo, em que a satisfação é avaliada através de um acumular de experiências de uma compra e consumo de produtos ou serviços (Vilares e Coelho, 2005).

O conhecimento do grau de satisfação dos clientes, deve ser uma preocupação constante dos dirigentes das organizações na medida em que na medida em que “(...) possibilitará a intervenção nas áreas em que a qualidade do serviço prestado não seja, eventualmente, a melhor, adequando a estratégia de Marketing no sentido de ir ao encontro das exigências e expectativas dos clientes” (Proença 2008:56).

Na área do Marketing a satisfação é vista como um instrumento auxiliar, isto é, a “recompensa obtida em decorrência de determinada transação” (Alves, 2003:37). Deste modo o objetivo de um profissional de Marketing é “perceber os níveis de satisfação de cliente e auxiliar a apontar com precisão os pontos de contato e os procedimentos que deveriam ser explorados para uma possível melhoria” (Kotler e Lee, 2008:195).

A satisfação do cliente está associada à qualidade na medida em que permite medir o desempenho do sistema de gestão da qualidade de uma organização pois esta tem de perceber se foi ao encontro dos requisitos ou às exigências dos clientes, e qual a percepção que estes tiveram da organização (Antunes 2007). “Quando a comparação entre a experiência vivida e as suas expectativas produz uma percepção igual ou superior a estas, o cidadão desenvolve sentimentos favoráveis ao serviço, classificando-o como um serviço de qualidade. Quando a comparação produz uma percepção inferior às expectativas, o cidadão desenvolve sentimentos desfavoráveis ao serviço, o que gera insatisfação” (Fonseca e Carapeto, 2009:181)

As organizações devem procurar melhorar as medidas de desempenho, que podem ser obtidas através do aumento da satisfação do cliente. Elas desenvolvem e divulgam medidas ou indicadores de desempenho para auxiliar na determinação de prioridades para o futuro, bem como para julgar o progresso em direção a metas e objetivos estratégicos durante um período de tempo. O ponto é determinar “se” e “como” o aumento da satisfação do cliente pode ter um impacto positivo sobre medidas de desempenho (Kotler e Lee 2008:190).

Para Pires (2007:16) “ A satisfação de um cliente ou de um grupo homogéneo de clientes depende não só da medida em que os atributos de um produto correspondem às necessidades dos clientes, como também das expectativas dos clientes face ao desempenho global do produto”. Segundo Kotler e Lee (2008:182) e “a satisfação do cliente é uma função de expectativas versus desempenho” e é a condição necessária para conseguir a sua lealdade ... [o que se aproxima da] “... condição suficiente para fidelizar um cliente não é ele estar satisfeito, mas sim, ele estar muito satisfeito”. (Saias 2007:191)

Os clientes ficam satisfeitos quando percebem que as características que esperam estão presentes num determinado produto/serviço ou “excedem” as expectativas (Gerson, 2001).

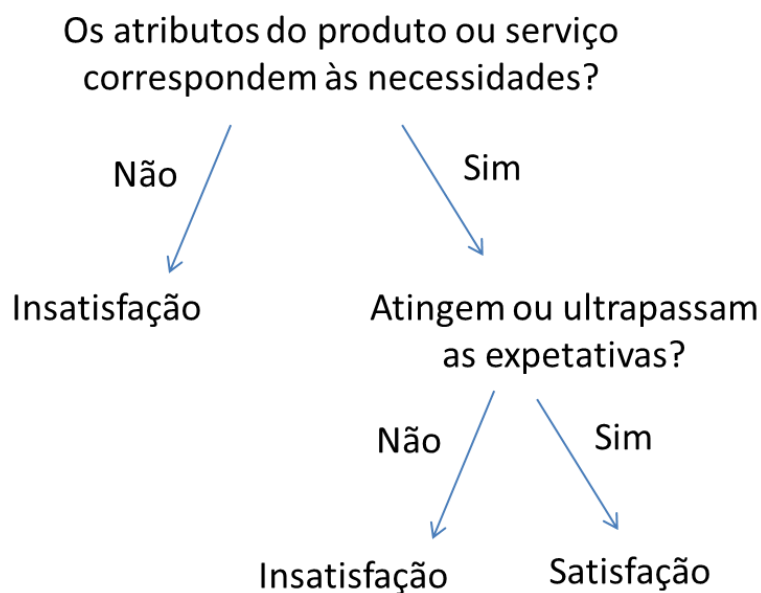
Para Saias (2008:16) “o primeiro componente da formação do nível de satisfação é o grau de conformidade dos atributos oferecidos com as necessidades que pretendem satisfazer”. A maior parte das organizações utiliza a satisfação dos clientes como meio

para medir a qualidade do produto ou serviço que fornece. Cliente satisfeito é sinónimo de informação positiva e quanto maior for o número de clientes satisfeitos, maior a fidelização destes o que permite uma vantagem competitiva para a organização. Uma organização que tenha como objetivo a satisfação do cliente significa que tem uma atitude que conduz a resultados económicos avaliáveis por ela própria. “Quanto melhor o desempenho do produto ou serviço nos atributos relevantes, maior a probabilidade de atingir um nível elevado de satisfação” Pires (2008:17).

É importante que as organizações para além de ouvir os clientes, também façam levantamentos periódicos da satisfação do cidadão-cliente, uma vez que esta é dinâmica e que se vai alterando ao longo do tempo. Existem dois momentos distintos na prestação de um serviço, o primeiro está relacionado com as necessidades/expetativas do cidadão-cliente em relação ao serviço a que se dirige e o segundo momento é depois do serviço recolher informação sobre o grau de satisfação destes, de forma a compreender se correspondeu ou não às suas expectativas (Carapeto e Fonseca, 2006).

Como já foi referido, o nível de satisfação do cliente depende dos atributos de um produto/serviço e das expectativas. Estas tanto podem ser atribuídas pelo fornecedor, como pelos seus concorrentes oferecendo produtos/serviços semelhantes ou pelos próprios clientes. Quando o fornecedor cria elevadas expectativas que não as pode atingir, os clientes não deterão uma avaliação positiva o que leva à insatisfação, mesmo que o atributo oferecido corresponda à necessidade dos clientes. Pires (2008), elaborou um esquema (ver figura nº4) que sintetiza o método da formação da satisfação do cliente, em que quando os atributos de um produto ou serviço não correspondem às necessidades, produzem uma insatisfação no cidadão/cliente, por outro, lado se corresponder às necessidades estas podem atingir ou ultrapassar as expectativas que o cidadão-cliente tem em relação ao serviço, se essas expectativas não forem atingidas provoca insatisfação, mas se forem atingidas ou ultrapassadas o cidadão-cliente fica satisfeito.

Figura 4 – Formação do nível de satisfação



Fonte: Pires (2008:17)

Existem meios que permitem que o cliente se envolva e participe na melhoria contínua da prestação de serviços públicos, para fazer chegar a sua opinião, satisfação ou insatisfação a quem fornece o serviço. Alguns desses meios são por exemplo, a caixa de sugestões, o livro de reclamações ou mesmo presencialmente. As pesquisas em relação à satisfação do cidadão-cliente constituem uma parte importante numa avaliação mais elaborada. Foi durante a década de noventa que, através de investigações no *Center of Retailing Studies* no Texas, as metodologias de ouvir os clientes e a satisfação destes ganharam um impulso considerável (Carapeto e Fonseca, 2006).

As organizações que pretendem e têm como objetivo o aumento da satisfação dos clientes só adquirirão benefícios. Segundo Kotler e Lee (2008:187) melhorar os serviços e aumentar a satisfação dos clientes pode conduzir ao aumento de receitas neste ponto podemos verificar que a satisfação do cliente pode ter um maior efeito sobre as receitas em locais onde o cidadão tem escolha com a relação a “onde ir” para conseguir os produtos ou serviços que pretende. A frequência de uso de determinadas organizações também aumenta as receitas, (o exemplo dos correios).

Considera-se que clientes mais felizes levam ao aumento da eficiência operacional, em que estes valorizam benefícios de aumento de eficiência operacional, tendo por norma consequências como filas mais curtas, tempo mínimo de espera e experiências livres de contestações. As organizações também podem beneficiar destas condições tendo que gastar menos recursos ao prestar serviços. As organizações para terem sucesso têm de saber “planejar, monitorar e ajustar processos e procedimentos com base em necessidades, preferências e o comportamento do cliente” (Kotler e Lee 2008:189), para tal, utilizam-se meios para medir a satisfação dos cidadãos/clientes.

A medição da satisfação nos serviços deve ser permanente e pode ser avaliada antes da prestação do serviço e posteriormente. “Ao avaliar a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, as organizações de serviços estão a identificar os aspetos-chave da sua estratégia de Marketing e a aferir até que ponto as suas performances, na prestação do serviço, estão a ser bem recebidas pelos clientes” (Lindon *et al.*, 2004:566).

O objetivo desta avaliação é identificar as falhas existentes nos serviços, a diferença entre o que os cidadãos esperam da organização que lhes vai prestar o serviço (expectativas) e aquilo que eles percebem do serviço após a prestação deste (Fonseca e Carapeto, 2009).

As organizações têm de dispor de um sistema de avaliação e análise da satisfação e a lealdade dos clientes, bem como serem capazes de implementarem programas de melhoria dos níveis de satisfação e lealdade dos seus clientes (Vilares e Coelho, 2005).

A avaliação da satisfação do cliente assenta em dois objetivos principais: na recolha de informação e na comunicação com o cliente. A recolha de informação compromete a mediação dos níveis de satisfação do cliente e o desempenho da organização como a qualidade percebida dos produtos/serviços ou com a imagem da organização e também a importância dos diversos determinantes relacionados com a satisfação dos clientes (Vilares e Coelho 2005).

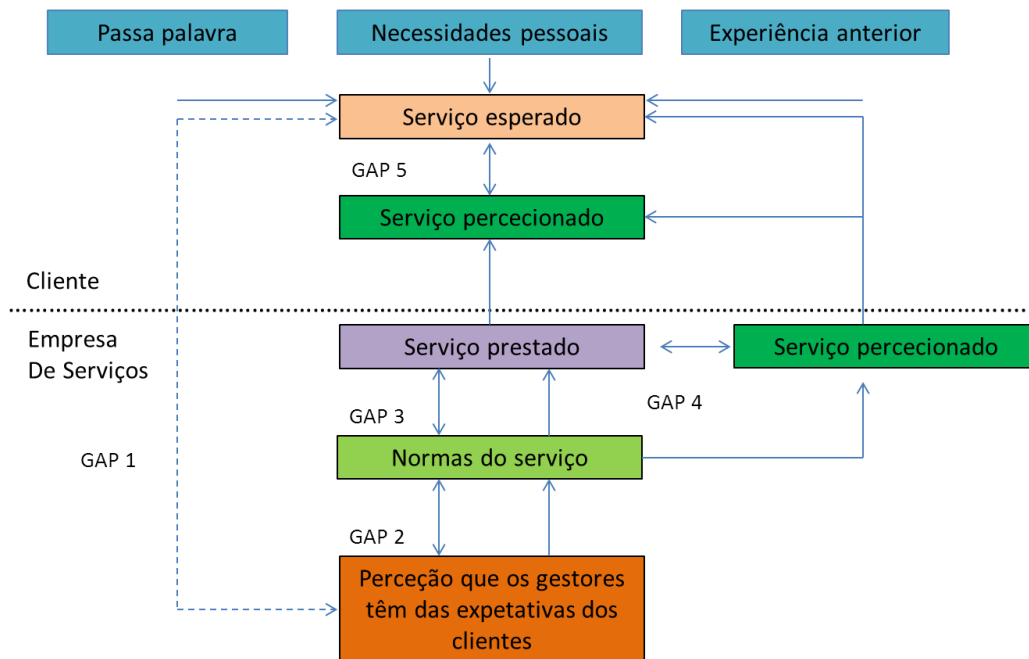
As organizações têm necessidade de medir a satisfação dos clientes, para compreender se estão ou não a corresponder ao que os clientes procuram (Lindon *et al.*, 2004).

Em 1985 Parasuraman, Berry e Zeithaml apresentaram um modelo em que defendiam que o nível de qualidade percebida resulta da diferença entre a qualidade esperada e a qualidade obtida. Apesar de ser um modelo questionado ao longo dos anos, continua a ser o mais testado e utilizado por investigadores. É um modelo que identifica um total de 10 dimensões de qualidade. Em 1988 o modelo teve continuidade numa escala de medição, uma escala dupla, utilizada sucessivamente às expetativas e à perceção do que é obtido. Esta escala foi denominada pelos seus autores de SERVQUAL, a escala reduziu as dez dimensões do modelo original para cinco (Saias, 2007). As cinco dimensões da qualidade em serviços, segundo o modelo SERVQUAL, são: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia.

O modelo *SERVQUAL* foi desenvolvido para avaliar a satisfação dos clientes nas organizações que prestam serviços. O modelo pretende avaliar quatro fases onde se pode determinar a insatisfação dos clientes, em função da entidade que lhes presta o serviço. Este modelo avalia as expetativas e perceções dos clientes de forma a perceber se estes se encontram satisfeitos ou não com a prestação dos serviços a que recorreram (Lindon *et al.*, 2004).

A figura nº 5 sintetiza as fases do Modelo *SERVQUAL*, e que são denominadas de *gaps*. Segundo os autores a *gap 1* – está relacionada com a falta de conhecimento das expetativas e necessidades dos clientes; a *gap 2* – serve para identificar falhas ligadas à prestação do serviço, como por exemplo: o tempo de espera, o prazo de entrega e a rapidez na prestação do serviço; a *gap 3* – verifica a não existência de conformidade entre o serviço e as normas definidas; a *gap 4* – identifica as diferenças percebidas entre o serviço prestado e o prometido na comunicação; a *gap 5* - demonstra a insatisfação do cliente e pode resultar dos gap anteriores (Lindon *et al.*, 2004).

Figura 5 – A percepção da qualidade de serviço pelo consumidor



Fonte: Lindon *et al.*, (2004:566)

Existem diferentes métodos de avaliação, a nível interno e externo das organizações. A nível externo temos como exemplos: “inquéritos que medem o grau de satisfação dos clientes, o cliente-mistério, a gestão das reclamações, entre outros”. A nível interno as organizações podem realizar “inquéritos junto dos dirigentes e funcionários para avaliar o grau de satisfação interna, nomeadamente, no que se refere às relações entre departamentos e funções da empresa, perante as solicitações dos clientes” (Lindon *et al.*, 2004:567).

Tendo percorrido e contextualizado a problemática em estudo sob o ponto de vista da revisão teórica, parte-se para a apresentação do estudo.

3. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO E METODOLOGIA

Na Administração Pública é cada vez mais relevante a satisfação do cidadão, cuja avaliação sistemática se torna uma exigência e ao mesmo tempo constitui um indicador de qualidade desse mesmo serviço. As organizações públicas e privadas têm necessidade de conhecer a avaliação que o cidadão efetua, a fim de melhorarem a prestação dos serviços e a sua capacidade de resposta sendo esta uma forma de manterem o seu funcionamento ao serviço dos cidadãos.

Os cidadãos defrontam-se com algumas dificuldades quando têm de se deslocar a diferentes locais para resolver diversos assuntos. Neste sentido e para eliminar algumas destas dificuldades foram criadas as lojas do cidadão que existem por todo o País mas que ainda não chegaram a todas as cidades. O Gabinete de Atendimento ao Município de Estarreja (GAME) é um exemplo de um local onde os cidadãos podem resolver os seus assuntos num único espaço, com oferta de múltiplos serviços (*One Stop Shop*), tal como acontece nas conhecidas lojas do cidadão.

A escolha do GAME para realizar o presente estudo, resultou do facto de se tratar de uma estrutura que disponibiliza diversos serviços públicos aos cidadãos e onde se faz a avaliação da satisfação dos cidadãos periodicamente. No momento de concretização do serviço o cidadão pode preencher um questionário de satisfação, permitindo verificar se sai ou não satisfeito com a prestação do serviço que lhe foi prestado.

No presente capítulo procurou-se fazer uma breve apresentação do Gabinete de Atendimento ao Município de Estarreja onde decorreu o estudo, bem como a metodologia utilizada na realização do mesmo.

3.1. O Gabinete de Atendimento ao Município de Estarreja (GAME)

O Gabinete de Atendimento ao Município de Estarreja (GAME) localizado nas instalações da Câmara Municipal de Estarreja surge da preocupação desta Câmara Municipal em dar respostas rápidas e simples aos cidadãos dentro de um único espaço e

em tempo oportuno, bem como, em manter-se atualizada em relação às necessidades dos cidadãos e dar respostas mais rápidas às solicitações dos munícipes.

Esta estrutura foi criada com a pretensão de conseguir uma maior aproximação da Administração Pública ao cidadão-cliente, oferecer elevada qualidade na prestação dos serviços públicos e garantir a satisfação na resolução dos seus problemas ou questões. Este espaço foi inaugurado no dia 30 de Maio do ano de 2005 e pretende responder a uma aspiração da gestão municipal, que abrange palavras como inovação, rapidez e eficiência. Esta subunidade adquiriu a certificação da Qualidade em 2007, no âmbito da norma NP EN ISO 9001:2000 e a Recertificação em 2010 no âmbito da norma da Qualidade NP EN ISO 9001:2008.

Compete ao Gabinete de Atendimento ao Município de Estarreja garantir o atendimento nos seguintes serviços:

- Taxas, Licenças, Mercados e Metrologia;
- Educação e Coesão Social;
- Recursos Humanos;
- Espetáculos;
- Serviços Urbanos e Ambiente;
- Proteção Civil e Florestal;
- Obras Particulares;
- Vias e Equipamentos;
- SEF - (Registo de cidadão da União Europeia)
- Fiscalização Sanitária;
- Desporto.

O horário de atendimento no GAME é de segunda a sexta das 09h00 às 16h00, aberto à hora de almoço. O GAME disponibiliza também o atendimento *online*, que tem como objetivo uma comunicação direta, promover a aproximação ao cidadão e permite o acesso rápido à informação, evitando deslocações. Para ter acesso a este serviço apenas é necessário um computador que possua a aplicação *Skype*, desta forma os cidadãos-clientes podem comunicar em tempo real com o Gabinete de Atendimento ao Município

de Estarreja, por meio de serviços de mensagem escrita (*chat*), voz ou até mesmo videochamada.

O atendimento *online* funciona através de um sistema de marcação prévia, em que é necessário preencher um formulário eletrónico disponibilizado na página do GAME e posteriormente o cidadão-cliente é contactado para validar o seu pedido.

3.2. Metodologia de Investigação

O objetivo desta investigação surge da necessidade de compreender a perceção que o cidadão-cliente tem dos serviços prestados pelo GAME e conhecer a sua opinião sobre o desempenho deste serviço público. Sendo, atualmente, os clientes cada vez mais exigentes, as instituições têm de compreender se estão a ir ao encontro dessas exigências e necessidades, como forma de medir a qualidade dos serviços prestados e do seu desempenho.

A dificuldade que se coloca numa investigação deste género, é conhecer o nível de satisfação dos utilizadores de um serviço público ao nível da construção de uma escala de medida, porque pode não produzir os resultados esperados, devido às dificuldades de encontrar a estrutura correta, como o tempo verbal adequado, o essencial de cada ideia e sentimento. A forma como as questões são colocadas podem não ser as adequadas para medir ou avaliar o comportamento e satisfação dos utilizadores, uma vez que estas questões resultam muitas vezes das ideias que os investigadores possuem e não do subconsciente, sentimentos, consciência e valores dos inquiridos (Zaltman, 2000). Porém, o progresso do conhecimento é feito da investigação e experiência e só os resultados nos podem confirmar ou informar de que os nossos objetivos serão alcançados.

Para este trabalho optámos pelo estudo de caso porque se trata de uma “ (...) investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando...os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2010:39). É também o meio mais adequado com o recurso a técnicas no âmbito quantitativo, implicando o recurso a inquérito por questionário.

Para dar seguimento a este trabalho, numa primeira fase, procedeu-se a uma recolha bibliográfica relacionada com a temática em estudo, nomeadamente a avaliação da qualidade em serviços e os modelos existentes. Também se consultaram alguns estudos sobre o tema de modo a perceber qual seria o melhor modelo a ser utilizado. Paralelamente, realizaram-se contactos com algumas funcionárias do GAME sobre o funcionamento do mesmo, bem como para obter alguns dados, nomeadamente o relatório de atividades do ano 2011. Os resultados desta primeira fase conduziram-nos para uma metodologia do trabalho com recolha de informação por meio de inquérito por questionário, aos cidadãos/cliente do GAME. Para o tratamento e análise dos dados dos inquéritos utilizou-se o *software SPSS Statistical Package for Social Sciences*.

Para Saias (2007) as organizações necessitam de instrumentos para “ouvir” os clientes pois estes são os que permitem à organização medir a qualidade do serviço e a própria satisfação. Um desses instrumentos poderão ser os inquéritos/questionários que têm de ser simples de forma a obter com facilidade as respostas e num menor tempo possível e repetidos com frequência de maneira a ter informação sempre atualizada e segura.

Os inquéritos consistem numa forma rápida e relativamente económica de recolher determinada informação partindo do início que os inquiridos são suficientemente disciplinados (Bell, 1993).

Os questionários têm as vantagens de poderem ser preenchidos e recolhidos no mesmo momento, economizando-se tempo e podendo obter-se um grande número de dados, atingir um maior número de pessoas e, simultaneamente obterem-se respostas mais rápidas e explícitas. Existe uma maior segurança ou validação de dados pelo facto das respostas não serem identificadas. Por outro lado, existem algumas limitações a este tipo de técnica, pois pode haver dificuldade na compreensão das perguntas ou existirem fatores que influenciam a resposta (Lakatos e Marconi, 1991).

A elaboração de questionários requer o cumprimento de normas claras para que este aumente a sua eficácia e eficiência. O processo de elaboração é longo e complexo, considerando o objetivo e a escolha das questões. O questionário deve ser limitado em dimensão e finalidade, questionários muito longos causam fadiga e desinteresse, por

outro lado, se for muito curto pode não permitir obter as informações necessárias para o estudo (Laktos e Marconi, 1991).

Após a elaboração dos questionários é necessário fazer a avaliação dos mesmos através de um pré-teste pois qualquer instrumento de recolha de informação deve ser testado com o objetivo de saber o tempo que demoram a ser realizados, permitindo eliminar questões que não sejam essenciais e principalmente verificar a existência de possíveis erros. É preciso assegurar que o questionário esteja bem elaborado no que diz respeito à “clareza e precisão dos termos”; “forma das questões”; “desmembramento das questões”; a “ordem das questões” e a “introdução do questionário” (Gil, 1995:133), ou seja, identificar imperfeições ou possíveis erros para os resolver antecipadamente.

O pré-teste serve também para obter uma estimativa sobre os futuros resultados e também verificar se o questionário mostra os três elementos significativos defendidos por Lakatos e Marconi (1991:203): fidedignidade, validade e operatividade.

- “Fidedignidade – Qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados;
- Validade – Os dados recolhidos são necessários à pesquisa;
- Operatividade – Vocabulário acessível e significado claro”.

O objetivo deste tipo de pesquisa exploratória é permitir um melhor conhecimento do problema, ajudando na identificação de variáveis que depois devem ser avaliadas no âmbito de um estudo quantitativo (Vilares e Coelho, 2005). Neste sentido foram identificadas as variáveis mais relevantes a inserir num questionário que permitissem abordar algumas estratégias de Marketing. Na elaboração do questionário do presente trabalho houve a preocupação de utilizar uma linguagem acessível e níveis de formação, uma vez que seria realizado num serviço que atende uma população muito diversa. Outra preocupação esteve relacionada com o facto de o cidadão-cliente nem sempre estar disposto a demorar, ou “perder tempo” além do tempo de atendimento e de espera.

Deste modo, a elaboração do questionário aplicado no GAME seguiu as seguintes regras: utilizar questões fechadas, mas com algumas alternativas; as questões devem ser formuladas de forma clara, concreta e definida; as questões devem viabilizar uma única

interpretação; as perguntas não devem sugerir respostas e devem mencionar a uma única ideia de cada vez; ter cuidados a nível da apresentação gráfica que facilitem o preenchimento do questionário e também deve ter as instruções de como o preencher bem como fazer referência à confidencialidade.

O questionário aplicado no GAME (ver anexo I) foi elaborado cuidadosamente e organizado começando com perguntas mais simples relacionadas com o conhecimento do GAME e respetivos serviços bem como o conhecimento da informação disponibilizada na página de internet (questões de 1 a 6). Seguidamente colocaram-se questões que permitiram conhecer a perceção e satisfação dos clientes sobre a prestação dos serviços prestados no GAME, nomeadamente ao nível de: Desempenho/serviço; processos/atendimentos, funcionalidade; Momento e Lugar; Evidência física; Pessoas/satisfação; Custo; e Imagem e Comunicação (questões 7.1 a 7.7) avaliadas segundo uma escala de Likert com 5 pontos (1-Muito mau e 5-Muito bom).

Por fim, apresentam-se questões relacionadas com a caracterização pessoal dos inquiridos e sugestões para a melhoria dos serviços prestados no GAME (questões 8 e 9).

Neste sentido e para não conduzir a desistências no preenchimento do questionário este foi elaborado tendo o cuidado para não ser muito extenso. Durante o pré-teste foi verificado que o preenchimento do mesmo não excedeu 10 minutos.

De acordo com o referido anteriormente, antes de se colocar um questionário em prática deve ser realizado um pré-teste para verificar se está apto para ser aplicado e sem erros. O pré-teste foi realizado junto de 3 cidadãos utilizadores do serviço e de 3 não utilizadores mas que conhecem o serviço, de faixas etárias e habilitações literárias diferenciadas. Com base nos resultados deste pré-teste e apesar de não se terem verificado grandes dificuldades no seu preenchimento, foram realizadas pequenas alterações de forma a torna-se mais perceptível, como se pode verificar na tabela seguinte (Tabela nº 1):

Tabela 1- Alterações efetuadas no questionário

Nº das Questões	Alterações efetuadas no questionário
5	Em vez de ter uma escala par foi colocada uma impar
7.1.6	Como classifica o modo de prestação do serviço, visto estar a ser repetida
8.2	Foi substituída a palavra “esclareça” por “como classifica”
7.2.4	Foi substituída a palavra “empatia” por “envolvimento”
7.7.2, 7.7.3	Inicialmente havia apenas uma questão com os meios de comunicação todos juntos e foi separada em duas partes

Fonte: Elaboração própria

3.3. A Amostra

Como se trata da avaliação de serviços públicos seria praticamente impossível obter os dados sobre o grau de satisfação de todos os cidadãos-clientes do GAME. Neste sentido, recorreremos a um método de amostragem não probabilística acidental ou de conveniência, que consiste em obter sujeitos à medida que estes se apresentam num dado local a um determinado momento, até se obter o tamanho desejado da amostra (Fortin, 1999). Segundo este autor, este tipo de amostra acidental “tem a vantagem de ser simples de organizar e pouco onerosa”, porém “provoca enviesamento” e o número de pessoas inicialmente contactadas não significa que sejam representativas da população em estudo (Fortin 1999:208).

Assim, no presente trabalho, a população alvo de estudo corresponde aos cidadãos-clientes que se deslocaram aos serviços prestados pelo GAME, aos quais lhes foi pedido a colaboração no preenchimento do questionário. O período de recolha decorreu durante quatro semanas, entre o dia 12 de Julho e o dia 9 de Agosto de 2012. A distribuição dos questionários decorreu nos serviços do GAME em períodos/horários diferentes. Os horários eram alternados de segunda-feira a sexta-feira, sempre com um período de manhã e outro de tarde, optando por horas diferentes. O horário da aplicação dos questionários ocorreu sempre entre as 10h00 e as 13h00 da parte da manhã e as 14h00 e as 16h00 da parte da tarde. Durante o horário do almoço foi solicitada a colaboração das funcionárias do GAME, que tinham sempre questionários presentes nas mesas de atendimento. Foram realizados um total de 130 inquéritos válidos.

4. ANÁLISE DE DADOS

No presente capítulo são apresentados os resultados obtidos da análise efetuada às respostas dos inquiridos por questionário aplicados no Gabinete de Atendimento ao Município de Estarreja (GAME). Através do tratamento estatístico dos dados, recorrendo ao SPSS, procedeu-se à apresentação dos resultados, começando com uma breve caracterização da amostra, seguido da análise aos resultados das questões relacionadas com a prestação dos serviços do GAME e o cruzamento de algumas variáveis relevantes para o estudo em questão, tal como se apresenta de seguida.

4.1. Caracterização da Amostra

Da amostra obtida no GAME, pode-se verificar uma ligeira diferença entre o género dos respondentes, uma vez que predomina o género feminino. Dos 130 inquiridos cerca de 61% são do género feminino, enquanto 33% são do género masculino. Verifica-se, ainda, que 6,2% dos inquiridos não responderam a esta questão (ver Tabela nº2)

Tabela 2- Distribuição do número de indivíduos por Género

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	79	60,8
Masculino	43	33,0
Não Respondeu	8	6,2
Total	130	100,0

O grupo etário com o maior número de respondentes é dos 26 aos 45 anos (60,8%), seguido do grupo dos 46 aos 60 anos com 25,4% da amostra. Os grupos etários com menos percentagem de respondentes são os mais jovens, (inferior aos 25 anos) e os mais idosos (com mais de 61 anos) correspondendo a 5,4% e 6,9% respetivamente (ver Tabela nº 3).

Tabela 3- Distribuição do número de indivíduos por escalão etário

Escalões etários	Frequência	Percentagem
até aos 25 anos	7	5,4
26 a 45	79	60,8
46 a 60	33	25,4
61 ou mais	9	6,9
Não Respondeu	2	1,5
Total	130	100,0

Considerando as freguesias de origem dos respondentes, a amostra revelou-se bastante diversificada. Destaca-se, no entanto, os residentes da freguesia de Beduido que representam 29,2% do total. Os habitantes de Avanca (18,5%), Pardilhó (16,2%), Salreu (14,6%) e Veiros (10%) contribuem para a amostra com valores não muito diferentes entre si. As freguesias que menos contribuíram para a amostra foram os de Canelas (4,6%) e Fermelã (3,8%). Uma vez que o GAME é um serviço aberto aos cidadãos do concelho de Estarreja e não só, neste período verificou-se também a presença de 2,3% de cidadãos de outros concelhos (ver Tabela nº 4)

Tabela 4- Distribuição do número de indivíduos por Freguesia

Freguesias	Frequência	Percentagem
Avanca	24	18,5
Beduido	38	29,2
Canelas	6	4,6
Fermelã	5	3,8
Pardilhó	21	16,2
Salreu	19	14,6
Veiros	13	10,0
Outro	3	2,3
Não Respondeu	1	,8
Total	130	100,0

A Tabela nº 5 mostra a distribuição do número de indivíduos da amostra por níveis de escolaridade e a Tabela nº 6 representa a população por níveis de escolaridade em Portugal e no concelho de Estarreja em 2011.

Relativamente ao nível de escolaridade dos inquiridos apesar de diferenciados correspondem a um nível de escolaridade que se pode considerar razoável, tendo em

conta o espectro nacional em 2011 (PORDATA⁶). Cerca de 75% dos inquiridos possuem mais que o 2º ciclo, (ver Tabela nº 5) e a nível nacional esta percentagem chega apenas aos 52,8% (ver Tabela nº 6). Por sua vez com menor concentração encontram-se os inquiridos com o nível de instrução superior, mas cuja amostra resultou em mais de 15% o que é ainda em número superior se compararmos com a média nacional.

Verificamos ainda que a percentagem das pessoas que frequentam os serviços do GAME possui a escolaridade mínima obrigatória (12ºano) com 29,2%. As que possuem o 1º ciclo apresentam-se com uma menor percentagem em relação à média nacional (24,9%), enquanto com o ensino superior as percentagens dos inquiridos aproximam-se da média nacional. A percentagem dos inquiridos com nível de formação do ensino superior é de 15,4% e a nível nacional é de 14,5% (ver Tabela nº 5 e Tabela nº 6). Os inquiridos do estudo com o 2º e 3º ciclo que frequentam o GAME, cuja percentagem é de 16,2% e 26,2% respetivamente, é superior à média nacional que corresponde a 12,5% para o 2º ciclo e 20,5% para o 3º ciclo em 2011.

Os dados do presente estudo referentes à população com o nível de escolaridade do 2º ciclo, aproxima-se em termos percentuais dos dados da população do concelho de Estarreja com o mesmo nível de escolaridade.

Uma análise aos níveis de escolaridade obrigatória em 2011, segundo dados do Censos, permite concluir que cerca de um quarto da população tem o 1º ciclo de estudos. Do 1º ciclo (24,9%) para o 2º ciclo (12,5%) é notável a diminuição. A percentagem da população com o nível de escolaridade no 3º ciclo a nível nacional é de (20,5%) enquanto (17,8%) tem o nível de ensino secundário. A população com nível de ensino superior (14,5%) é baixa no entanto deve ser tida em consideração uma vez que são pessoas com um grau de escolaridade mais elevado. À medida que o nível de escolaridade aumenta é de considerar que o nível de instrução também é superior.

⁶ Base de Dados de Portugal

Tabela 5- Distribuição do número de indivíduos por Escolaridade (GAME)

Níveis de Escolaridade	Frequência	Percentagem
1ºciclo	11	8,5
2ºciclco	21	16,2
3ºciclo	34	26,2
Ensino Secundário	38	29,2
E.Sup	20	15,4
Mest.Dr	5	3,8
Não Respondeu	1	,8
Total	130	100,0

Tabela 6- População por níveis de escolaridade em Portugal e no concelho de Estarreja em 2011

	Níveis de escolaridade					
	Sem Nível de escolaridade	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Ensino secundário	Ensino superior
Portugal	9,9%	24,9%	12,5%	20,5%	17,8%	14,5%
Estarreja	10,4%	31,4%	15,6%	20,1%	12,5%	9,3%

Fonte: PORDATA

De forma resumida podemos dizer que os indivíduos que incorporam a nossa amostra são na maioria do género feminino, com idades que compreendem entre os 26 e os 45 anos. São na maioria pertencentes às freguesias de Beduido e Avanca e detêm formação escolar ao nível do secundário.

4.2. Perceção dos Inquiridos sobre os Serviços Prestados no GAME

Dos 130 inquiridos que frequentam o GAME, cerca de 48% fazem-no há menos de 2 anos e 42,3% há mais de 3 anos. Apenas 10% o frequentam há mais de 2 anos e menos de 3. Podemos considerar que qualquer um destes indivíduos já frequenta os serviços há algum tempo o que os leva a conhecer razoavelmente o serviço que frequentam (ver Tabela nº7).

Tabela 7- Quando foi a primeira visita ao GAME

Primeira visita	Frequência	Percentagem
Há menos de 1 ano	30	23,1
Entre 1 ou 2 anos	32	24,6
Entre 2 ou 3 anos	13	10,0
Mais de 3 anos	55	42,3
Total	130	100,0

A frequência com que a maioria dos inquiridos desta amostra se dirigem ao GAME é, uma vez por ano 43,8% (Tabela nº 8) e apenas 8,5% o fazem uma vez por mês. Para 31,5% dos inquiridos a sua deslocação acontece várias vezes por ano. De referir que esta avaliação depende do mês ou dos dias, na medida em que ao longo do ano existem dias próprios para certos assuntos específicos, como é o caso das licenças ou dos passes escolares, entre outros. Foi o que aconteceu com a aplicação do questionário deste estudo que ocorreu na fase do requerimento dos passes escolares, serviço que é solicitado por norma, uma vez por ano. Os cidadãos que se deslocam ao GAME uma ou várias vezes por ano são maioritariamente do género feminino (ver Tabela nº 9).

Tabela 8- Regularidade de visitas ao GAME

Regularidade	Frequência	Percentagem
Uma vez por mês	11	8,5
Mais do que uma vez por mês	21	16,2
Uma vez por ano	57	43,8
Várias vezes por ano	41	31,5
Total	130	100,0

Tabela 9- Género*Regularidade de visitas ao GAME

		Regularidade				Total
		Uma vez por mês	Mais do que uma vez por mês	Uma vez por ano	Várias vezes por ano	
Género	Feminino	8	7	36	28	79
	Masculino	3	12	16	12	43
	Não Respondeu	0	2	5	1	8
Total		11	21	57	41	130

Tão importante como a frequência da deslocação ao GAME, era saber o seu motivo e saber quantos serviços eram solicitados. No total dos inquiridos à questão “a que serviço se dirigiu hoje?”, obtiveram-se 143 respostas, visto que alguns dos inquiridos se dirigiam a mais do que um serviço. Mas a maioria das pessoas apenas procuraram um serviço, no entanto, 11 pessoas deslocaram-se a pelo menos 2 serviços e existiram 2 pessoas que procuraram 3 serviços. Verifica-se (Tabela nº10) que o serviço mais procurado neste período foi o da Educação e Coesão Social, talvez pelo facto da

aproximação do novo ano letivo, enquanto os menos procurados estão ligados ao espetáculo, recursos humanos, vias e equipamentos.

Tabela 10- Tipo de Serviços

Tipo de Serviços		Frequência	Porcentagem
Valid	Educação e Coesão Social	74	51,7
	Obras Particulares	27	18,9
	Taxas, Licenças, Mercados e Metrologia	16	11,2
	Serviços Urbanos e Ambiente	13	9,1
	Desporto	6	4,2
	Recursos Humanos	3	2,1
	Vias e Equipamentos	3	2,1
	Espectáculos	1	,7
	Total	143	100,0

Para melhor conhecer os serviços mais solicitados e a respetiva frequência fizemos o cruzamento dos dados obtidos no “tipo de serviços” e “regularidade” em que os inquiridos se dirigem ao GAME. Como temos a conjunção de vários serviços, são de referir apenas os valores mais significativos. Conclui-se que os inquiridos que se dirigiram ao GAME para o serviço ligado à Educação e Coesão Social são os que mais se dirigem ao longo do ano, “uma vez por ano” ou “várias vezes por ano”. No serviço relacionado com as Obras particulares verificou-se uma maioria em termos de regularidade de “mais do que uma vez por mês”. Os restantes serviços variam ao longo do ano, com uma frequência menor (ver Tabela nº 11).

Tabela 11- Tipo de Serviços * Regularidade Crosstabulation

		Regularidade				Total
		Uma vez por mês	Mais do que uma vez por mês	Uma vez por ano	Várias vezes por ano	
Tipo de Serviços	Taxas, Licenças, Mercados e Metrologia	1	5	3	3	12
	1;11	0	0	1	0	1
	1;2	0	0	0	1	1
	1;2;1	0	0	0	1	1
	1;4;7	0	1	0	0	1
	Desporto	0	0	0	1	1
	Educação e Coesão Social	5	2	42	17	66
	2;11	0	1	0	2	3
	2;3	0	1	0	0	1
	2;7	0	0	1	1	2
	Recursos Humanos	0	0	1	1	2
	Serviços Urbanos e Ambiente	2	0	6	4	12
	5;7	0	0	0	1	1
	Obras Particulares	2	11	2	8	23
Vias e Equipamentos	1	0	1	1	3	
Total	11	21	57	41	130	

Para compreender melhor o nível de satisfação dos inquiridos, questionaram-se os cidadãos que frequentam o GAME se alguma vez sentiram necessidade de fazer uma reclamação. Das respostas, 11,5% referiram que já sentiram necessidade de apresentar uma reclamação mas cerca de 87% disseram que nunca sentiram necessidade de o fazer, o que se depreende que uma grande maioria não saiu descontente com os diversos serviços prestados pelo GAME (ver Tabela nº 12).

Tabela 12- Necessidade de fazer reclamações

Necessidade de reclamação	Frequência	Percentagem
Sim	15	11,5
Não	113	86,9
Não respondeu	2	1,5
Total	130	100,0

Sendo o GAME criado para dar resposta às solicitações dos cidadãos é fundamental conhecer as razões que fundamentaram as reclamações (ver Tabela nº 13). A principal razão das reclamações apresentadas diz respeito ao “tempo de espera” (6,2%), que

resulta de situações pontuais ocorridas (por exemplo a existência de dias calendarizados para assuntos específicos ou os dias em que existe maior frequência de pessoas que se dirigem ao GAME: terças e quintas feiras, segundo informação obtida junto dos funcionários). Os restantes motivos de reclamação apresentados são, por ordem decrescente, atendimento (3,1%), motivo não especificado (2,3%) e sinalização (0,8%).

Tabela 13- Motivos das Reclamações

Motivos de reclamação		Frequência	Percentagem
Atendimento		4	3,1
Sinalização		1	,8
Tempo de espera		7	6,2
Outro		3	2,3
Total		15	12,3
Missing	System	115	87,7
Total		130	100,0

Quando um cidadão se dirige a um serviço para resolver um assunto/problema espera que ele fique solucionado, mas na verdade, nem sempre isso acontece. Neste sentido, quisemos saber o que se passava no GAME através da seguinte questão: “Quando vem ao GAME sai com os seus assuntos resolvidos?”. A maior parte dos inquiridos (45,4%) responderam que saem “sempre” com os seus problemas resolvidos e 23,8% responderam “muitas vezes”. No caso oposto temos apenas 1 individuo que respondeu “raramente”, e 28,5% que responderam “às vezes”. Comparando a percentagem obtida na resposta “muitas vezes” com a resposta “sempre” verifica-se que os clientes saem do GAME com os seus assuntos resolvidos (ver Tabela nº 14) Pelos resultados obtidos podemos concluir que o GAME consegue dar resposta às solicitações dos cidadãos/clientes.

Tabela 14- Frequência que vê os problemas resolvidos

Regularidade	Frequência	Percentagem
Raramente	1	,8
Às vezes	37	28,5
Muitas vezes	31	23,8
Sempre	59	45,4
Não Respondeu	2	1,5
Total	130	100,0

Estando a sociedade perante a época da globalização e desenvolvimento das novas Tecnologias de Informação e Comunicação em que o cidadão tem acesso à informação com maior facilidade, foi colocada a questão: “Conhece a página de internet do GAME?”. Esta surge da necessidade de compreender se os utilizadores que recorrem aos serviços do GAME têm acesso e/ou recorrem à informação disponibilizada na página da internet ou sítio Câmara Municipal de Estarreja.

Das respostas obtidas verifica-se que a maior parte dos inquiridos 66,2% não conhece a página da internet do GAME, o que nos leva a concluir que a página ainda não está bem divulgada ou, então, não é importante ou “popular” para este tipo de público ou, ainda, os serviços disponíveis são poucos e os utilizadores ainda preferem a deslocação ao espaço físico para resolverem os seus assuntos pessoalmente, dando preferência ao contacto direto com pessoas (ver Tabela nº 15).

Tabela 15- Conhece a página de internet do GAME

Conhecimento da página do GAME	Frequência	Percentagem
Sim	40	30,8
Não	86	66,2
Não respondeu	4	3,1
Total	130	100,0

Quisemos saber junto dos 40 inquiridos que conhecem a página *Web* do GAME a sua opinião sobre a informação disponibilizada na mesma e 17,7% consideram-na Boa; 8,5% avaliaram a informação exposta como satisfatória; enquanto 4,6% dos inquiridos avaliaram-na como Muito Boa (Tabela nº 16). Tendo em conta estes resultados seria importante, para melhorar o conhecimento da página da internet, que os funcionários durante o atendimento efetuassem a divulgação perante os cidadãos que se dirigem aos serviços do GAME.

Tabela 16- Informação da página *online* do GAME

		Frequência	Percentagem
Satisfaz		11	8,5
Boa		23	17,7
Muito Boa		6	4,6
Total		40	30,8
Missing	System	90	69,2
Total		130	100,0

Outra questão colocada pretendia compreender como os inquiridos que conhecem a página *Web* do GAME avaliam a forma como a informação é apresentada, se esta é apresentada de uma forma clara e perceptível, e todos consideram que “sim”, a informação exposta é clara e perceptível aos cidadãos (ver Tabela nº 17).

Tabela 17- Apresentação da página *online*

		Frequência	Percentagem
Valid	Sim	40	30,8

Para saber se os frequentadores do GAME conseguem resolver os seus problemas e se os resultados variavam consoante o género, a idade e as freguesias dos inquiridos, fez-se um cruzamento entre as questões “consegue resolver assuntos” e o “género dos indivíduos”. Os resultados permitem-nos concluir que os indivíduos do sexo masculino são os mais insatisfeitos com o serviço (em relação à resolução dos assuntos) do que os indivíduos do sexo feminino. Ao analisar as opções de resposta “muitas vezes” e “sempre” verifica-se que o género feminino respondeu 20,3% e 48,1% respetivamente ao inverso do género masculino que 32,6% respondeu “muitas vezes” e 39,5% “sempre” (ver Tabela nº 18).

Tabela 18- Conseguir resolver assuntos * Género Crosstabulation

		Género			Total	
		Feminino	Masculino	Não Respondeu		
Conseguir resolver assuntos	Raramente	Count	0	0	1	1
		% within Conseguir resolver assuntos	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% within Género	,0%	,0%	12,5%	,8%
		% of Total	,0%	,0%	,8%	,8%
	Às vezes	Count	25	11	1	37
		% within Conseguir resolver assuntos	67,6%	29,7%	2,7%	100,0%
		% within Género	31,6%	25,6%	12,5%	28,5%
		% of Total	19,2%	8,5%	,8%	28,5%
	Muitas vezes	Count	16	14	1	31
		% within Conseguir resolver assuntos	51,6%	45,2%	3,2%	100,0%
		% within Género	20,3%	32,6%	12,5%	23,8%
		% of Total	12,3%	10,8%	,8%	23,8%
	Sempre	Count	38	17	4	59
		% within Conseguir resolver assuntos	64,4%	28,8%	6,8%	100,0%
		% within Género	48,1%	39,5%	50,0%	45,4%
		% of Total	29,2%	13,1%	3,1%	45,4%
	Não Respondeu	Count	0	1	1	2
		% within Conseguir resolver assuntos	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Género	,0%	2,3%	12,5%	1,5%
		% of Total	,0%	,8%	,8%	1,5%
Total	Count	79	43	8	130	
	% within Conseguir resolver assuntos	60,8%	33,1%	6,2%	100,0%	
	% within Género	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	60,8%	33,1%	6,2%	100,0%	

Na Tabela nº 19 podemos verificar a relação existente entre a resolução de problemas e a idade dos inquiridos. Pode-se concluir que são os cidadãos com idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos os que costumam sair com os seus assuntos/problemas resolvidos (62,7%), sendo também este escalão etário que compreende a maior parte dos inquiridos que se deslocam ao GAME. Das percentagens observadas 6,8% dos indivíduos com menos de 25 anos vêm sempre os seus problemas solucionados assim como 3,4% dos indivíduos com 61 ou mais. No geral 45,4% dos indivíduos vêm sempre os seus problemas resolvidos, ao contrário dos 0,8% que raramente resolvem os problemas e dos 28,5% que só às vezes é que conseguem ver os seus assuntos resolvidos.

Tabela 19- Consegue resolver assuntos * Idade Crosstabulation

			Idade					Total
			até aos 25 anos	26 a 45	46 a 60	61 ou mais	Não Respondeu	
Consegue resolver assuntos	Raramente	Count	0	1	0	0	0	1
		% within Consegue resolver assuntos	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Idade	,0%	1,3%	,0%	,0%	,0%	,8%
		% of Total	,0%	,8%	,0%	,0%	,0%	,8%
	Às vezes	Count	0	21	13	1	2	37
		% within Consegue resolver assuntos	,0%	56,8%	35,1%	2,7%	5,4%	100,0%
		% within Idade	,0%	26,6%	39,4%	11,1%	100,0%	28,5%
		% of Total	,0%	16,2%	10,0%	,8%	1,5%	28,5%
	Muitas vezes	Count	3	19	4	5	0	31
		% within Consegue resolver assuntos	9,7%	61,3%	12,9%	16,1%	,0%	100,0%
		% within Idade	42,9%	24,1%	12,1%	55,6%	,0%	23,8%
		% of Total	2,3%	14,6%	3,1%	3,8%	,0%	23,8%
	Sempre	Count	4	37	16	2	0	59
		% within Consegue resolver assuntos	6,8%	62,7%	27,1%	3,4%	,0%	100,0%
		% within Idade	57,1%	46,8%	48,5%	22,2%	,0%	45,4%
		% of Total	3,1%	28,5%	12,3%	1,5%	,0%	45,4%
	Não Respondeu	Count	0	1	0	1	0	2
		% within Consegue resolver assuntos	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% within Idade	,0%	1,3%	,0%	11,1%	,0%	1,5%
		% of Total	,0%	,8%	,0%	,8%	,0%	1,5%
Total	Count	7	79	33	9	2	130	
	% within Consegue resolver assuntos	5,4%	60,8%	25,4%	6,9%	1,5%	100,0%	
	% within Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	5,4%	60,8%	25,4%	6,9%	1,5%	100,0%	

Para saber a relação existente entre a resolução dos problemas e as freguesias de onde são oriundos os inquiridos cruzaram-se as questões: “consegue resolver os assuntos” e as “freguesias a que pertencem”. Podemos analisar no somatório das percentagens obtidas nas opções “sempre” e “muitas vezes” que os indivíduos de Beduido são os que

mais vezes saem satisfeitos, com 12,3% e 6,2%, respetivamente, seguindo-se os indivíduos de Avanca que “muitas vezes” (5,4%) e “sempre” (7,7%) e Pardilhó “muitas vezes” (5,4%) e “sempre” (6,2%) em relação aos indivíduos de Fermelã e Canelas que nem sempre saem satisfeitos, este facto também se deve a que na amostra os indivíduos de Fermelã e Canelas estavam menos representados. Podemos também verificar que uma percentagem mínima dos indivíduos de Beduido (9,2%) e Avanca (5,4%) por vezes não saem do GAME com os assuntos resolvidos na totalidade. As freguesias de Salreu e Veiros também costumam sair com os seus assuntos/problemas solucionados (ver Tabela nº20)

Tabela 20- Consegue resolver os assuntos*Freguesia Crosstabulation

			Freguesia								Total		
			Avanca	Beduido	Canelas	Fermelã	Pardilhó	Salreu	Veiros	Outro		Não Respondeu	
Consegue resolver assuntos	Raramente	Count	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
		% within Consegue resolver assuntos	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Freguesia	,0%	2,6%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,8%
		% of Total	,0%	,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,8%
	Às vezes	Count	7	12	1	2	6	6	2	1	0	37	
		% within Consegue resolver assuntos	18,9%	32,4%	2,7%	5,4%	16,2%	16,2%	5,4%	2,7%	,0%	100,0%	
		% within Freguesia	29,2%	31,6%	16,7%	40,0%	28,6%	31,6%	15,4%	33,3%	,0%	28,5%	
		% of Total	5,4%	9,2%	,8%	1,5%	4,6%	4,6%	1,5%	,8%	,0%	,0%	28,5%
	Muitas vezes	Count	7	8	2	1	7	4	0	2	0	31	
		% within Consegue resolver assuntos	22,6%	25,8%	6,5%	3,2%	22,6%	12,9%	,0%	6,5%	,0%	100,0%	
		% within Freguesia	29,2%	21,1%	33,3%	20,0%	33,3%	21,1%	,0%	66,7%	,0%	23,8%	
		% of Total	5,4%	6,2%	1,5%	,8%	5,4%	3,1%	,0%	1,5%	,0%	,0%	23,8%
	Sempre	Count	10	16	2	2	8	9	11	0	1	59	
		% within Consegue resolver assuntos	16,9%	27,1%	3,4%	3,4%	13,6%	15,3%	18,6%	,0%	1,7%	100,0%	
		% within Freguesia	41,7%	42,1%	33,3%	40,0%	38,1%	47,4%	84,6%	,0%	100,0%	45,4%	
		% of Total	7,7%	12,3%	1,5%	1,5%	6,2%	6,9%	8,5%	,0%	,8%	,0%	45,4%
	Não Respondeu	Count	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	
		% within Consegue resolver assuntos	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Freguesia	,0%	2,6%	16,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,5%
		% of Total	,0%	,8%	,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,5%
Total	Count	24	38	6	5	21	19	13	3	1	130		
	% within Consegue resolver assuntos	18,5%	29,2%	4,6%	3,8%	16,2%	14,6%	10,0%	2,3%	,8%	100,0%		
	% within Freguesia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	% of Total	18,5%	29,2%	4,6%	3,8%	16,2%	14,6%	10,0%	2,3%	,8%	100,0%		

Com base nas diversas questões relacionadas com a prestação do serviço em que se pedia aos inquiridos para classificarem os mesmos através de uma escala de Likert com cinco níveis (1-Muito Mau; 2- Mau; 3-Razoável; 4-Bom; 5-Muito Bom) podemos compreender a perceção dos inquiridos e identificar as dimensões ou variáveis latentes que têm do serviço.

Assim, recorrendo à análise de componentes principais exploratória que nos permite analisar as inter-relações entre as variáveis e explicar as relações subjacentes entre elas através de um menor número de variáveis (Reis, 2001), conseguimos identificar as dimensões que representam a combinação linear das variáveis originais, cuja medida de quantidade de informação explicada por cada componente principal é a sua variância (Pestana e Gageiro, 2008).

A adequabilidade dos dados à análise de componentes principais é verificada pelo teste estatístico Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que compara as correlações entre as variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett, um teste que compara as correlações entre as variáveis, em que se verifica a existência de correlação significando que pode existir a partilha de fatores comuns (Pereira, 2008). “O teste usado com maior frequência para testar a igualdade de variâncias entre mais de duas amostras é o teste de Bartlett” (Oliveira, 2004:189).

Na Tabela nº 21 o teste KMO apresenta um valor superior a 0,90 o que significa que a análise de componentes principais é muito boa (Pestana e Gageiro, 2008), enquanto o teste de Esfericidade de Bartlett com o valor de 3756,400 e com um nível de significância de 0,000, mostra que existe correlação entre as variáveis (Reis, 2001) (ver Tabela nº 21).

Tabela 21- Teste KMO e Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3756,400
	Df	528
	Sig.	,000

O output da análise apresenta o *scree plot* (ver Figura nº 6), onde podemos verificar que até 7 componentes verifica-se algum ganho de informação, depois desse número a linha fica quase recta o que significa que a partir daí não ganhamos informação significativa. Observando a variância explicada depois de extrair as componentes, assim como se pode verificar na Tabela nº 22, com 7 componentes temos mais de 75% da variância explicada pelos fatores encontrados.

Figura 6- Análise das componentes

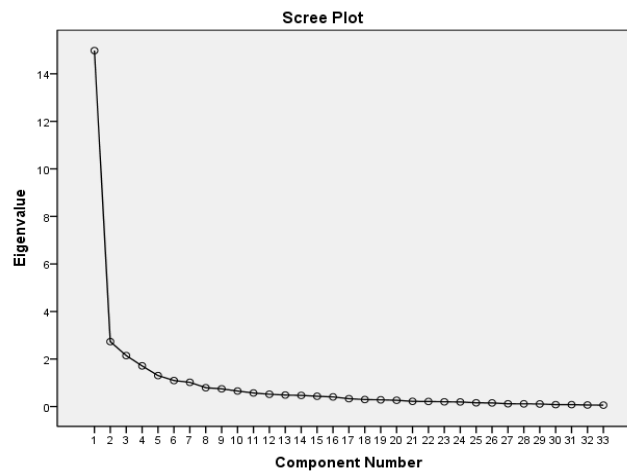


Tabela 22- Total da variância explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,977	45,384	45,384	14,977	45,384	45,384	4,993	15,130	15,130
2	2,733	8,283	53,667	2,733	8,283	53,667	4,649	14,086	29,216
3	2,144	6,498	60,165	2,144	6,498	60,165	3,573	10,826	40,042
4	1,711	5,186	65,352	1,711	5,186	65,352	3,563	10,796	50,838
5	1,304	3,953	69,304	1,304	3,953	69,304	2,986	9,049	59,887
6	1,095	3,319	72,623	1,095	3,319	72,623	2,654	8,043	67,930
7	1,021	3,093	75,716	1,021	3,093	75,716	2,569	7,786	75,716
8	,793	2,404	78,120						
9	,746	2,259	80,379						
10	,653	1,980	82,359						
11	,571	1,730	84,090						
12	,519	1,572	85,662						
13	,486	1,472	87,133						
14	,469	1,421	88,554						
15	,434	1,314	89,868						
16	,406	1,232	91,099						
17	,332	1,005	92,105						
18	,295	,893	92,997						
19	,283	,856	93,853						
20	,265	,802	94,655						
21	,220	,667	95,323						
22	,213	,645	95,967						
23	,200	,607	96,574						
24	,194	,589	97,164						
25	,158	,480	97,643						
26	,152	,460	98,103						
27	,117	,356	98,459						
28	,114	,345	98,804						
29	,108	,328	99,132						
30	,081	,244	99,376						
31	,080	,241	99,617						
32	,064	,195	99,813						
33	,062	,187	100,000						

Com base nos dados obtidos no inquérito aplicado no GAME ao solicitar a rotação dos eixos com o objetivo de “dividir o conjunto inicial de variáveis em subconjuntos com maior grau de independência possível” (Pereira, 2008:103) utilizou-se o método mais popular, Varimax (Reis, 2001), conseguindo-se uma estrutura mais simplificada, o que facilitou a interpretação dos dados. Através da “rotated component matrix” obteve-se a relação entre grupos de variáveis nas suas dimensões e que, pelos diferentes critérios, podemos afirmar que foram formados 7 componentes/fatores (ver Tabela II em anexo).

As Tabelas seguintes (Tabela nº23 a nº29) apresentam os diversos fatores de estudo relacionados com os serviços do GAME, o nome atribuído a cada componente correspondeu ao agrupamento das questões. A primeira componente que podemos designar por Evidência física, engloba 10 itens e sintetiza o que os inquiridos valorizam relativamente às instalações do GAME.

A segunda componente também engloba 10 itens que aparentam dizer respeito à componente processos, em que os inquiridos valorizam todo o processo envolvido durante o serviço a que recorrem.

A terceira componente engloba 5 itens que aparentam fazer parte do fator imagem e comunicação, neste fator os inquiridos valorizam a forma como a informação lhes chega.

A quarta componente integra 5 itens que aparentam estar relacionadas com fatores de desempenho do serviço.

A quinta componente que aparenta dizer respeito à qualidade do serviço e integra 9 itens.

A sexta componente refere-se ao custo do qual fazem parte 4 itens.

Por último, a sétima componente que engloba 6 itens relativos à satisfação.

As variáveis que integram a primeira componente (ver Tabela nº 23) estão associadas principalmente às questões “decoração e apresentação do GAME” (Q7.4.2), “acolhimento das instalações do GAME” (Q7.4.3) e “climatização interior do GAME” (Q7.4.4). É relevante cuidar deste aspeto pois tem um grande impacto na perceção de

qualidade dos clientes. Esta componente denominada por Evidência física pode contribuir para criar uma estratégia de Marketing voltada para o espaço físico, visto que representa um papel importante na organização e no desenvolvimento de uma imagem através do primeiro contacto dos clientes quando se dirigem a um espaço e também o contacto com os funcionários que prestam o serviço. A Evidência física informa os clientes sobre como funciona o serviço, por exemplo através da sinalética que instrui os clientes. Uma estratégia voltada para a Evidência física adiciona valor ao serviço, desde que corresponda aos desejos e necessidades dos clientes. O GAME tem preocupações de segurança e higiene, visto ser o local onde se está em contacto com o cliente, é necessário transmitir uma boa imagem para que o cliente volte às instalações com agrado.

Tabela 23- CP Evidência Física

1ª CP Evidência Física	Loadings	Variância explicada
(Q7.4.2) “decoreação e apresentação do GAME”	,809	15,130
(Q7.4.3) “Acolhimento das instalações do GAME”	,792	
(Q7.4.4) “Climatização interior do GAME”	,791	
(Q7.1.5) “nível de Higiene e segurança”	,604	
(Q7.4.1) “sinalética interior”	,582	
(Q7.4.5) “acesso para pessoas com limitação motora”	,565	
(Q7.5.1) “nível de satisfação como cliente”	,542	
(Q7.2.3) “privacidade no atendimento”	,494	
(Q7.5.3) “Os níveis de conhecimentos dos funcionários do GAME”	,457	
(Q7.5.2) “desejos e necessidades atuais são correspondidos”	,448	

Na segunda componente (ver Tabela nº 24) os inquiridos deram mais importância às questões “empatia dos funcionários para com os clientes” (Q7.2.4) e “o tempo de resposta às solicitações feitas” (Q7.2.5). Esta componente está relacionada com o método e a sequência de ações em relação ao funcionamento do sistema da prestação dos serviços. Quando os processos são mal delineados podem incomodar os clientes uma vez que os resultados não serão os melhores, enquanto o bom funcionamento permite ajudar os funcionários do *front-office* a desempenhar corretamente as funções e ao mesmo tempo uma maior produtividade e diminuição de falhas nos serviços. Uma estratégia de Marketing voltada para os Processos permitiria uma maior agilidade e segurança na resolução de problemas e no atendimento ao cliente, uma vez que o

envolvimento dos funcionários com os clientes depende do tipo de serviço e do tempo que demora a finalizar.

Tabela 24- CP Processos

2ª CP Processos/atendimentos e funcionalidades	Loadings	Variância explicada
(Q7.2.4) “empatia dos funcionários para com os clientes”	,751	14,086
(Q7.2.5) “o tempo de resposta as solicitações feitas”	,703	
(Q7.2.1) “grau de satisfação em relação à simpatia dos funcionários”	,692	
(Q7.2.2) “nível de confiança na informação prestada pelos funcionários”	,635	
(Q7.5.1) “satisfação como cliente”	,563	
(Q7.5.2) “desejos e necessidades atuais são correspondidos”	,545	
(Q7.2.3) “privacidade no atendimento”	,507	
(Q7.5.5) “satisfação em relação ao atendimento telefónico”	,491	
(Q7.4.1) “sinalética interior”	,543	
(Q7.5.4) “satisfação em relação ao atendimento presencial”	,444	

Os itens que mais se destacam na terceira componente (ver Tabela nº 25) correspondem às questões “divulgação da informação externa acerca dos serviços prestados” (Q7.7.4) e “os meios publicitários a que o GAME recorre” (Q7.7.1). A imagem e comunicação nos serviços são essenciais porque informam os clientes sobre a organização e as características dos serviços que presta; permite comunicar serviços específicos para determinados clientes bem como a solução para problemas existentes, permite também manter sempre um contacto entre a organização e os clientes. A componente Imagem e comunicação são importantes em qualquer organização, sendo que uma estratégia de Marketing poderia contribuir para os clientes conhecerem melhor a organização e para transmitir uma imagem positiva e com qualidade na prestação dos serviços. O GAME deveria colocar a caixa de sugestões num local mais visível, criar uma mensagem voltada para os cidadãos-clientes com a finalidade de transmitir uma missão e objetivos, melhorar o *site*, utilizar meios de comunicação para dar a conhecer o GAME e os seus serviços e manter contacto com os clientes após o serviço. Podem aplicar uma estratégia de fidelização porque é tao importante manter clientes como conquistar novos e também se pretende um aumento da procura dos serviços.

Tabela 25- CP Imagem e comunicação

3ª CP Imagem e comunicação	Loadings	Variância explicada
(Q7.7.4) “divulgação da informação externa acerca dos serviços prestados”	,843	10,826
(Q7.7.1.) “os meios publicitários a que o GAME recorre”	,798	
(Q7.7.2) “classifica os meios de comunicação, correio eletrónico e correio”	,725	
(Q7.7.3) “classifica os meios de comunicação tais como telefone e fax”	,708	
(Q7.7.5) “visibilidade do local onde se encontra a caixa de sugestões”	,693	

A quarta componente demonstra (ver Tabela nº 26) que os inquiridos valorizam mais a questão “o número de lugares de espera” (Q7.1.3) e a questão “o tempo de espera” (Q7.1.4). Esta componente está relacionada com a prestação do serviço, a forma como é apresentado ao cliente e a sua realização. Um bom desempenho e uma boa prestação do serviço estão diretamente ligados à satisfação. O cliente dirige-se ao GAME e informa o que pretende aos funcionários e estes desde logo têm de cumprir o pedido desde que se enquadre no âmbito dos serviços que o GAME realiza. Ao aplicar uma estratégia de Marketing focada nos princípios da rentabilização da resposta à resolução de uma necessidade do cidadão-cliente para melhorar o desempenho e a forma como o serviço é prestado, aumentando a produtividade e eficiência.

Tabela 26- CP Desempenho do serviço

4ª CP Desempenho e prestação do serviço	Loadings	Variância explicada
(Q7.1.3) “ o número de lugares de espera”	,824	10,796
(Q7.1.4.) “ o tempo de espera”	,826	
(Q7.1.1) “interesse e dedicação dos funcionários na resolução dos seus problemas”	,750	
(Q7.1.2) “precisão e clareza na prestação de informações”	,721	
(Q7.2.2) “nível de confiança na informação prestada pelos funcionários”	,432	

Na quinta componente (ver Tabela nº 27) destacam-se as questões “o horário de funcionamento do GAME” (Q7.3.4), “ o valor das taxas e preços cobrados” (Q7.6.3) e “ a relação entre o preço e a qualidade por cada serviço prestado” (Q7.6.1). Esta componente é importante uma vez que permite avaliar a organização na prestação dos serviços. Quando os clientes fazem uma avaliação positiva dos serviços significa que estão satisfeitos e tornam-se fiéis aqueles serviços, ao contrário do que acontece com os clientes insatisfeitos que podem não procurar novamente esses serviços. Os funcionários

devem transmitir confiança, adotar uma estratégia de Marketing assente nos princípios e nos objetivos da organização relacionados com a qualidade dos serviços e voltada para os cidadãos-clientes, que permita melhorar continuamente a qualidade do serviço prestado e o grau de satisfação.

Tabela 27- CP Qualidade do serviço

5ª CP Avaliação e qualidade do serviço	Loadings	Variância explicada
(Q7.3.4) “o horário de funcionamento do GAME”,	,600	9,049
(Q7.6.3) “o valor das taxas e preços cobrados”	,542	
(Q7.6.1) “a relação entre o preço e a qualidade por cada serviço prestado”	,517	
(Q7.6.2) “diversidade dos meios de pagamento”	,499	
(Q7.3.3) “localização na cidade”	,478	
(Q7.5.3) “níveis de conhecimentos dos funcionários”	,474	
(Q7.4.5) “acesso para pessoas com limitação motora”	,469	
(Q7.5.1) “nível de satisfação como cliente”	,437	
(Q7.5.4) “grau de satisfação em relação ao atendimento presencial”	,427	

As questões que se destacam na sexta componente (ver Tabela nº 28) relacionam-se sobretudo com “parqueamento” (Q7.3.2) e “acessibilidade relativamente aos transportes públicos” (Q7.3.1). Esta componente diz respeito ao custo, momento e lugar, em que cada serviço tem o seu custo e também diz respeito a como os serviços são entregues e quais os métodos utilizados na prestação dos mesmos. Esta questão permite contribuir para uma estratégia de Marketing no sentido de adotar um custo adequado aos serviços prestados e conforme as possibilidades dos cidadãos-clientes. O custo dos serviços é relativo porque pode depender de diversos fatores.

Tabela 28- CP Custo

6ª CP Custo, momento e lugar	Loadings	Variância explicada
(Q7.3.2) “parqueamento”	,766	8,043
(Q7.3.1) “acessibilidade relativamente aos transportes públicos”	,682	
(Q7.6.3) “valor das taxas e preços cobrados”	,532	
(Q7.6.1) “relação entre o preço e a qualidade por cada serviço”	,509	

Por último, na sétima componente (ver Tabela nº 29) os itens mais valorizados são “satisfação em relação ao atendimento telefónico” (Q7.5.5) e “satisfação em relação ao atendimento pela internet” (Q7.5.6). Alguns serviços dependem da interação direta ou indireta dos clientes e os meios que se utilizam nessa interação. Por outro lado, a

natureza destas interações pode influenciar a percepção dos clientes relativamente à qualidade dos serviços prestados. Qualquer estratégia de Marketing definida tem como objetivo satisfazer os cidadãos-clientes. Os funcionários devem estar sempre prontos para a prestação de serviços, devem prevenir ou corrigir qualquer falha e dar garantias de um bom serviço. Os funcionários devem estar sempre motivados e disponíveis na prestação do serviço, devem demonstrar profissionalismo, simpatia e amabilidade.

Tabela 29- CP Satisfação

7ª CP Pessoas/ satisfação	Loadings	Variância explicada
(Q7.5.5) “satisfação em relação ao atendimento telefónico”	,664	7,786
(Q7.5.6) “satisfação em relação ao atendimento pela internet”	,715	
(Q7.7.3) “classifica os meios de comunicação tais como telefone e fax”	,473	
(Q7.6.2) “diversidade dos meios de pagamento”	,467	
(Q7.7.2) “classifica os meios de comunicação, correio eletrónico e correio”	,443	
(Q7.5.4) “satisfação em relação ao atendimento presencial”	,442	

Analisando a consistência interna dos fatores obtidos, pelo Alpha de Cronbach's, verificamos que é boa em todos os fatores porque o valor obtido é superior a 0,9“ (...) com este método maximiza-se o coeficiente de fiabilidade dos fatores” (Reis, 1997:280). Com base na Tabela seguinte (ver Tabela nº 30), verifica-se que o inquérito tem uma consistência interna quase perfeita (excelente) segundo Hill e Hill (2009), visto que o valor obtido no Cronbach's Alpha é de 0,928 referentes aos 19 itens considerados na análise.

Tabela 30- Cronbach's Alpha

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,928	,933	19

Procedeu-se de seguida à análise da consistência interna das componentes principais para verificar se os valores obtidos em cada componente são favoráveis. Segundo Pestana e Gageiro (2008) a consistência interna é considerada muito boa quando o alfa é

superior a 0,9. Verifica-se na Tabela nº 31 que as componentes resultantes mantêm um nível elevado de consistência interna. O nível de consistência interna das componentes poderia ainda ser ligeiramente melhorado, se eliminássemos algumas questões (nas componentes assinaladas com um asterisco), o que não desvirtuaria o significado ou entendimento sobre essas componentes (Pestana e Gageiro, 2008).

Analisando a Tabela nº 31 da consistência interna para cada fator, verifica-se que o Alfa de Cronbach de 0,935, indicando que o fator Evidência Física tem muito boa consistência interna, assim como o fator 2 e o fator 5. Os restantes fatores têm uma consistência interna muito boa o que vai ao encontro do defendido por Pestana e Gageiro (2008).

Tabela 31- valores alfa de cronbach para cada componente

Componentes	Questões	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1 – Evidência física	7.4.2 / 7.4.3 / 7.4.4 / 7.1.5 / 7.4.1 / 7.4.5 / 7.5.1 / 7.5.2 / 7.2.3 / 7.5.3	0,935
2 – Processos	7.4.1 / 7.2.4 / 7.2.5 / 7.2.1 / 7.2.2 / 7.5.1 / 7.5.2 / 7.2.3 / 7.5.4 / 7.5.5	0,936*
3 – Imagem e comunicação	7.7.4 / 7.7.1 / 7.7.2 / 7.7.3 / 7.7.5	0,894
4 – Desempenho do serviço	7.2.2 / 7.1.4 / 7.1.3 / 7.1.1 / 7.1.2	0,858*
5 – Qualidade do serviço	7.4.5 / 7.5.2 / 7.5.4 / 7.3.4 / 7.6.3 / 7.6.1 / 7.6.2 / 7.3.3 / 7.5.3	0,915*
6 – Custo	7.6.3 / 7.6.1 / 7.3.2 / 7.3.1	0,802
7 – Satisfação	7.5.4 / 7.7.2 / 7.7.3 / 7.6.2 / 7.5.6 / 7.5.5	0,841*

Ao analisarmos os *scores* médios estandardizados das CP's, devemos considerar o facto de que quanto mais elevado o *score*, mais elevada é a relação que os inquiridos encontram entre as respetivas componentes principais e o serviço de qualidade. Os *scores* positivos indiciam que os indivíduos encontram uma relação acima da média entre a componente principal e o conceito de serviço de qualidade e que esta é maior quanto mais elevado e positivo for o *score*, o contrário acontece com as componentes principais que apresentam *scores* negativos, que quanto mais negativos menos relação os indivíduos estabelecem entre os fatores em causa e o serviço de qualidade.

As questões utilizadas no questionário permitiram verificar que nem todos os inquiridos valorizam os mesmos aspetos na prestação de serviços. Uma vez que se obteve 7

componentes o nome atribuído a cada correspondeu ao mesmo das questões (7.1. a 7.7), nestes pontos a realização do questionário serviu como instrumento e permitiu obter dados ao nível da satisfação dos cidadãos-clientes em relação a 7 variáveis do Marketing-mix. Os dados obtidos em relação à satisfação permitem ao GAME intervir nas áreas em que a qualidade do serviço prestado não corresponde ao que os cidadãos-clientes procuram, neste sentido é necessário adequar estratégias de Marketing que correspondam às exigências de quem se dirige ao GAME. A introdução de estratégias e técnicas de Marketing que melhorem a prestação dos serviços constitui uma mais-valia para a Administração Pública, pelo que resultados obtidos nas questões ligadas ao Marketing-mix podem ajudar o GAME numa melhoria contínua.

As questões utilizadas no questionário permitiram avaliar a satisfação dos cidadãos-clientes do GAME e contribuem para definir estratégias de Marketing adequadas às variáveis que os clientes menos valorizaram, no sentido de melhorar alguns aspetos como: reduzir o tempo de espera no atendimento presencial; melhorar a comunicação com os clientes; eficiência e eficácia na resolução dos problemas; maior clareza nas informações; dar a conhecer o serviço *online* e a página do GAME.

CONCLUSÃO

A Administração Pública é uma área de estudo que tem vindo a ganhar importância não só pelas exigências da modernização como do próprio cidadão. Neste sentido, as organizações públicas sentiram necessidade de se adaptar indo ao encontro dessas exigências, com intuito de aumentar a satisfação do cidadão.

Na evolução da Administração Pública portuguesa podem ser identificadas quatro fases: uma administração da Monarquia Tradicional, que numa fase posterior passou a uma administração liberal, entre 1926 e 1974, seguindo-se uma administração corporativa do Estado Novo e por fim, com o 25 de Abril de 1974, uma administração social e económica da 2ª República. Segundo alguns autores, a cada modelo de Estado corresponde um modelo de Administração Pública, em que se reflete as preferências e os valores a promover: o modelo clássico que se caracteriza por uma administração sob controlo do poder político, tendo por base um modelo hierárquico e burocrático; o modelo profissional que surge da necessidade de haver mudanças derivadas de críticas ao modelo clássico; por último o modelo gestor que é um modelo assente em bases da escola managerial, que influenciou a Administração Pública e resultou em alguns princípios que passaram a proceder à reforma administrativa. Neste sentido, a ideia dos novos modelos de gestão pública é que estejam direcionados para o serviço público, que sejam menos centrados no Estado e mais na sociedade civil. Desta forma, a Administração Pública e a satisfação dos clientes estão relacionadas visto que a diminuição de burocracias e a simplificação dos processos conduz a uma melhor qualidade de atendimento, logo a níveis elevados de satisfação.

Com as mudanças que se têm vindo a sentir na Administração Pública, a qualidade e a satisfação dos clientes constituem conceitos relevantes tanto no setor público como no setor privado. E sendo a Administração Pública entendida como conjunto de instituições financiadas pelo Estado que tem como objetivo prestar serviços públicos ao cidadão, o Marketing aplicado aos Serviços tem sofrido evoluções e tem vindo a assumir um papel fulcral na Administração Pública. O setor público tem necessidade de melhorar a sua

imagem, melhorar o desempenho prestado ao cidadão como cliente e a percepção que se tem dele, melhorar a confiança e a satisfação do cidadão-cliente.

O Marketing é uma área vasta que pode ter uma grande dimensão no setor público, uma vez que a maior parte da população necessita dos serviços prestados pelas organizações públicas o que conduz a uma maior preocupação a nível da satisfação da sociedade e à qualidade do serviços que lhes é prestada. A Administração Pública procura corresponder às necessidades e expectativas dos clientes, sendo estes cada vez mais exigentes. As organizações públicas devem compreender que a aplicação do Marketing leva a um maior contacto com o cidadão e permite beneficiar os vários serviços.

Ao conceito de Marketing Público podemos associar a qualidade do serviço público, ao qual estão subjacentes instrumentos de gestão, que permitem a avaliação da satisfação dos cidadãos-clientes, assumindo um papel importante no seio das organizações públicas. A qualidade associada ao Marketing público surge como adoção de uma nova atitude perante o cidadão-cliente, recorrendo à auscultação do cliente e à aplicação de métodos de trabalho mais eficientes e eficazes. É um conceito subjetivo que está relacionado diretamente com as percepções de cada indivíduo. As organizações públicas querem clientes satisfeitos e fieis aos serviços prestados.

O Marketing pode e deve ser visto como uma estratégia, ou seja, um conjunto de meios para alcançar um determinado fim. Neste sentido, qualquer organização deve ter definidas no seu plano estratégico algumas estratégias com vista a atingir os resultados pretendidos, servindo também como uma orientação a seguir. Para uma boa gestão das organizações é necessária uma boa estratégia e ao mesmo tempo uma boa execução da mesma.

Na prestação de serviços públicos é essencial que se avaliem os serviços e percebam se correspondem às necessidades dos cidadãos-clientes sendo hoje a centralização de serviços num único espaço com diversos serviços uma mais-valia tanto para as organizações públicas como para quem as procura.

A realização deste trabalho revelou-se interessante, mas exigente, uma vez que envolve a relação entre os serviços da Administração Pública e aplicação dos conhecimentos do Marketing para a evidência de resultados numa dada organização pública, neste caso

particular, no Gabinete de Atendimento ao Município de Estarreja (GAME). O trabalho permitiu conhecer a opinião dos cidadãos-clientes do GAME em relação aos serviços prestados.

Os serviços públicos ao utilizarem os conhecimentos de Marketing passam a usufruir de melhores resultados, neste sentido efetuou-se o presente estudo cuja aplicação do questionário como ferramenta da avaliação da satisfação do cidadão-cliente permitiu evidenciar que este instrumento constitui por si só uma estratégia de Marketing que oferece vantagens ao serviço público.

Da análise dos dados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário aos cidadãos-clientes do GAME verifica-se que estes revelam estar satisfeitos com os serviços prestados. Salientam-se nos resultados obtidos que os inquiridos valorizam mais aspetos relacionados com a Evidência física e com os Processos da prestação de serviços.

A amostra é constituída por 130 indivíduos, na maioria do género feminino, com idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos. São maioritariamente das freguesias de Beduido e Avanca e predomina como formação escolar, o 3º ciclo e 12ºano.

A maior parte dos inquiridos frequenta o GAME há mais de 3 anos e pelo menos 75% da amostra conhece razoavelmente o serviço em causa. Na maioria os inquiridos que se dirigem ao GAME fazem-no uma vez por ano e são do género feminino. Durante o período em que decorreu o inquérito, o serviço mais solicitado foi o da Educação e Coesão Social, que coincidiu com um período de inscrições para transporte e assuntos escolares devido à aproximação do novo ano letivo. Segundo o estudo efetuado a maioria das vezes os inquiridos saem sempre com os assuntos resolvidos e a maior parte dos inquiridos nunca sentiu necessidade de fazer uma reclamação (86,9%) e os que sentiram essa necessidade o principal o motivo foi em relação ao tempo de espera (6,2%). Ao nível do conhecimento da página *on-line* do GAME, a maior parte dos inquiridos não a conhece, poderá ainda não está bem divulgada. Do total dos inquiridos (17,7%) consideram a informação fornecida como boa, e que a informação é apresentada de forma clara e visível (30,8%).

Ao efetuar-se o cruzamento de dados para compreender se os frequentadores conseguem resolver os assuntos que os fizeram deslocar ao GAME e perceber se os resultados variavam consoante o género, a idade e as freguesias, conclui-se que são indivíduos do género masculino os mais insatisfeitos com a resolução dos assuntos e os indivíduos que mais saem satisfeitos têm idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos e pertencem à freguesia de Beduido. Podemos concluir do estudo que as variáveis como a idade, a qualidade do serviço e o número de visitas influenciam a satisfação dos inquiridos.

Após a aplicação da análise fatorial de componentes principais com uma variância total explicada de 75% resultaram 7 componentes designadamente por: 1 - Evidência física; 2- Processos; 3- Imagem e Comunicação 4- Desempenho do serviço 5- Qualidade do serviço 6- Custo 7- Satisfação.

Dos resultados obtidos em relação à satisfação para com os serviços prestados verificou-se que o cidadão-cliente não valorizou de igual forma todas as questões que constituem o “fator 5 – qualidade do serviço”, neste sentido, o GAME deve continuar apostar na melhoria contínua, através da inovação de serviços e na satisfação dos clientes.

Com base nas dimensões encontradas, que apesar de elevadas representam, pela sua consistência interna dimensões que os municípios encontram relativamente ao serviço, através da sua consistência interna como forma de validar as dimensões encontradas.

Este estudo apresenta algumas limitações, sendo uma delas a disponibilidade das pessoas em responder ao questionário, uma vez que o fator tempo seria uma condicionante. Poderá ser considerada uma limitação o facto de os clientes em tempo de espera, em vez de avaliarem o serviço no geral avaliaram-no apenas em relação a esse dia em que responderam ao questionário, o que poderá ter influenciado as respostas. Outra limitação a considerar é a época do ano em que decorreu o estudo uma vez que coincidiu com aproximação de um novo ano letivo, em que a maior parte dos cidadãos-clientes se dirigirem ao serviço relacionado com a educação. Por último, o fato de não se ter utilizado um dos modelos que se aborda no trabalho, o modelo SERVQUAL dada a limitação de tempo neste trabalho, não se aplicou o SERVQUAL porque o interesse

era efetuar a avaliação da percepção do cidadão-cliente em relação ao GAME e não das expectativas em simultâneo.

Pode-se concluir que se justifica a existência deste organismo porque cada vez mais as pessoas procuram serviços que estão disponíveis num único local, neste caso particular serviços inerentes ao interesse do munícipe. A organização em causa ainda não utiliza muitas ações de Marketing, principalmente relacionadas com a divulgação da página *on-line*, sendo necessário um esforço na aplicação de métodos e técnicas para implementação de estratégias orientadas para o cidadão-cliente.

Recomendações e Implicações para Investigação Futura

Sendo a satisfação dos cidadãos-clientes dos serviços públicos uma prova crucial num processo de melhoria contínua de qualidade, a estratégia do sector público passa pela criação de políticas centradas no cidadão.

Com base nos resultados obtidos, de uma maneira geral, os clientes do GAME encontram-se satisfeitos com os serviços prestados mas para que tal continue existem algumas condutas que poderão tornar o serviço mais eficaz e eficiente. Para que o GAME continue a ser um serviço com sucesso e qualidade é essencial apostar na qualidade e satisfazer as necessidades dos clientes; desenvolver diferentes mecanismos para evitar o tempo de espera; e praticar preços que correspondam melhor à relação custo/qualidade.

O GAME deverá continuar a aplicar os questionários de satisfação e ter em conta as sugestões e reclamações dos clientes, uma vez que a informação recolhida é essencial para a melhoria contínua do desempenho e qualidade dos serviços prestados.

Este estudo dever-se-ia repetir periodicamente para se obter uma avaliação do cidadão-cliente por períodos de tempo mais alargados.

O desenvolvimento de um plano estratégico de Marketing poderá ajudar no desenvolvimento de opções estratégicas com futuras ações a serem implementadas, para que a imagem e os serviços tenham uma maior divulgação através dos diversos meios

de comunicação. Neste sentido, a orientação de Marketing da organização requer que sejam definidas todas as políticas do Marketing-mix, que deverão enquadrar todos os serviços do GAME. A eficácia e eficiência dependerão de como serão aplicadas e desenvolvidas. Os resultados terão de ser avaliados segundo os objetivos que, neste caso, são propostos pelo GAME ou pela própria Câmara.

Através das respostas obtidas sobre o “motivo de reclamação” podemos equacionar propor a criação da figura de um *pivot*, ou seja, um funcionário que se dirige às pessoas a questionar o que procuram e então encaminhá-las rapidamente. Sugere-se também a realização de reuniões periódicas com todos os elementos para diminuir eventuais mal entendidos que se geram no atendimento.

A importância da aplicação do Marketing na Administração Pública ainda não é totalmente reconhecida e aplicada, talvez por ainda se interligar o Marketing com o setor privado. As exigências cada vez mais sentidas por parte dos clientes implicam que as organizações adaptem princípios orientados para o Marketing.

A Administração Pública é uma área vasta com diversos organismos públicos e que por vezes não correspondem às expectativas dos clientes o que através da criação de estratégias e mecanismos de Marketing para os diferentes clientes, pode tornar a articulação da prestação dos serviços com os clientes de forma diferente.

A partir deste estudo poderão ser desenvolvidas outras linhas de investigação, nomeadamente noutros Gabinetes de atendimento ao munícipe e a realização de análises comparativas, assim como, num próximo estudo avaliar as expectativas ou aplicar o modelo SERVQUAL.

BIBLIOGRAFIA

Referências Bibliográficas

- Alves, Carlos (2003). “Satisfação do Consumidor”. Escolar Editora.
- Antunes, Maria (2007). “Qualidade para Principiantes”. Lisboa: Edições Sílabo.
- Beaufre, André (2004). “Introdução à Estratégia”. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bell, Judith (1993). “Como Realizar um Projeto de Investigação”. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Bertulucci, Maria (2011) “Essex - Marketing Público: Projecto Ad Personam - Funchal-Portugal”. Dissertação de mestrado em Marketing, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Brasil, Duarte; Bastos, José (2006). “Manual de Marketing”. INA. Lisboa.
- Buurma, Hans (2001). “Public Policy Marketing: Marketing Exchange in the public sector”. European journal of Marketing.
- Carapeto, Carlos; Fonseca, Fátima (2006). “Administração Pública - Modernização, qualidade e inovação”. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carr-Hill (1992). “The measurement of patient satisfaction”. Journal of Public Health medicine. Vol 14, No3, pp236-249. Printed in Great Britain.
- Carvalheda, Luís; Cabrito, Belmiro (1987). “Noções De Administração Pública”. 3ª Edição. Lisboa : Texto Editora.
- Caupers, João (2002). “Introdução à Ciência Da Administração Pública”. Ancora.
- Citizen Charter - A Handbook. (2008). Centre For Good Governance. [Disponível em: <http://www.cgg.gov.in/publicationdownloads2a/Citizen%20Charter%20Handbook.pdf>].
- Cullwick, David (1975). “Positioning DeMarketing Strategy”. Journal of Marketing (pre-1986); Apr; 39.

Diário da República — I Série-a. n.o 111 — 13-5-1999. Presidência do conselho de Ministros. Decreto-lei n.o 166-a/99 de 13 de Maio.

Drucker, Peter (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Brothers.

Drucker, Peter (2000). “Desafios da gestão para o século XXI”. Editora Civilização.

Eiglier, Pierre; Langeard, Eric (1991). “Servection – A gestão marketing de empresas de serviços”. McGraw-Hill.

Feliciano, Isabel (2010). “Marketing em Saúde – Políticas e Estratégias”. Lisboa: Bnomics.

Fernandes, António; Abreu, Francisco (2004). “Pensar A Estratégia Do Político-Militar Ao Empresarial”. Lisboa: Edições silabo.

Ferreira, Bruno; Marques, Humberto; Caetano, Joaquim; Rasquilha, Luís; Rodrigues, Miguel (2011). “Fundamentos de Marketing”. Lisboa: Edições Sílabo.

Fitzsimmons, James; Fitzsimmons, Mona (2000). “Administração de Serviços – Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação”. 2º Edição. Porto Alegre: Bookman.

Florence Busson; Marine Le Gall (2004). “Le Marketing au service de la gouvernance”. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*; May/Jun 2004; 39, 207.

Fonseca, Fátima; Carapeto, Carlos (2009). “Governança, Inovação e Tecnologias – O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro”. Lisboa: Edições Sílabo.

Fortin, Marie (1999). “O Processo de Investigação: Da concepção à realização”. Loures: Lusociência.

Gerson, Richard (2001). “Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente”. 2º Edição. Monitor.

Gil, Antonio Carlos (1995). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4º Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Grandy, Christopher (2009). “The Efficient public administration: Pareto and a well-rounded approach to public administration”, Nov/Dec.

Guerra, Paulo (2010). “O cliente não tem sempre razão Mas... tem sempre emoção”. 1º Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Hill, Manuela; Hill, Andrew (2009). “Investigação por Questionário”. 2º Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Kotler, Philip (2008). “Marketing para o Século XXI”. 4ª edição. Lisboa: Editorial Presença.

Kotler, Philip; Lee, Nancy (2008). “Marketing no Setor Público”. Porto: Bookman.

Lakatos, Eva; Marconi, Marina (1991). “Fundamentos de Metodologia Científica”. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas.

Levitt, Theodore (1985). “A Imaginação de Marketing”. Atlas.

Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Joaquim Vicente (2004). “Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing”. 10ª edição. Lisboa: Dom Quixote.

Lopes, Albino; Capricho, Lina (2007). “Gestão da Qualidade”. Editora RH.

Lorenzo, Ramón (2010). “Public sector Marketing, political science and the science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue”. Int Rev Public Nonprofit Mark.

Moreira José; Alves André (2010). “Gestão Pública e Teoria das Burocracias: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública”. Oeiras: INA Editora.

Moreira José; Jalali, Carlos; Alves André (2008). “Estado, Sociedade Civil e Administração Pública. Para um novo paradigma do serviço público”. Coimbra: Almedina.

Neves, Arminda (2010). “Governação Pública em Rede: Uma aplicação a Portugal”. Edições Sílabo.

Oliveira, Teresa (2004). “Estatística Aplicada”. Universidade Aberta. Lisboa.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L (1988); “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality”; *Journal of Retailing*; 64; 12-40.

Pereira, Alexandre (2008). “Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia”. 7ª Edição; Edições Sílabo; Lisboa.

Pestana, Maria; Gageiro, João (2008); “Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS”; 5ª edição; Edições Sílabo; Lisboa.

Pinto, Abel; Soares, Iolanda (2009). “Sistema de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação”. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, Sofia (2003). “Gestão Dos Serviços – A Avaliação da Qualidade”. Editorial Verbo.

Pires, Aníbal (2008). “Marketing – Conceitos, Técnicas e Problemas De Gestão”. 4ª Edição. Editorial Verbo.

Pires, António (2007). “Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade”. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Proença, João (2008). “Marketing de Serviços Públicos - Casos de Estudo”. Lisboa: Escolar Editora.

Reis, Elizabeth (1997); “Estatística Multivariada Aplicada”; 2ª edição; Edições Sílabo; Lisboa.

Reis, Elizabeth (2001); “Estatística Multivariada Aplicada”; 2ª edição; Edições Sílabo; Lisboa.

Rocha, J (2006). “Gestão da Qualidade”. Escolar editora.

Rocha, J (2009). “Gestão Pública E Modernização Administrativa”. Oeiras: INA Editora.

Rodrigues, Carlos (2011). “Governança de Organizações Públicas em Portugal: A Emergência de Modelos Diferenciados”. Edições Pedagogo.

Saias, Luís (2007). “Marketing de Serviços – Qualidade e Fidelização de Clientes”. Lisboa. Universidade católica Editora.

Saraiva, Margarida; Teixeira António (2009). “A Qualidade numa perspetiva Multi e Interdisciplinar”. Lisboa. Edições Sílabo.

Serrat, Oliver (2010). “Marketing in the public sector. Knowledge solutions. Janeiro.

Silvestre, Hugo (2009). “Gestão Pública – Modelos de Prestação no Serviço Público”. Escolar Editora.

Simões, Maria; Antunes, Marisa; Cunha, João; Marques, Acílio; Lopes, Carlos; Beirão, Inácio (2009). “Marketing e Comunicação Política”. Lisboa: Edições Silabo.

Sparks, Richard; Legault, Richard (1993); “A definition of quality for total customer satisfaction: The bridge between manufacturer and customer”; S.A.M Advanced Management Journal; Winter 58, 1.

Stewart, J; Walsh, K (2007). “Change in the management of public services”. Public Administration, 70:499-518.

Thompson , A; Strickland III, A; Gamble, J (2008). “Administração Estratégica”. 15º Edição. MC Graw Hill.

Tritter, Jonathan (1994). “The Citizen’s Charter: Opportunities for users perspectives”. Blackwell Publishers.

Vilares, Manuel; Coelho, Pedro (2005). “Satisfação e Lealdade do Cliente – Metodologias de Avaliação Gestão e Análise”. Lisboa: Escolar Editora.

Walsh, Kieron (1994). “Marketing and public sector management”. European Journal of Marketing.

Wilson, Jonh (1996) “Citizen Major? The Rationale and Impact of The citizen’s Charter”. Public Policy and Administration.

Wolak, Jerry (1993); “Quality is more than talk”; Quality; Nov 32, 11; ABI/Inform complete pág. 42.

Yin, Robert (2010). “Estudo de Caso – Planejamento e Métodos”. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman.

Zaltman, Gerald (2000); “Consumers Researchers: Take a Hike!”; Journal of Consumer Research; vol.26; Iss.4; Mar.; pp.423-428.

Outras fontes consultadas

Carvalho, J (2002). “Metodologia do Trabalho Científico: Saber-Fazer da investigação para dissertações e teses”. Lisboa: Escolar Editora.

Chatfield, C.; Collins, A (1992). “Introduction to Multivariate Analysis”. Chapman & Hall, New York.

Churchill, Jr., Gilbert, A (1995). “Marketing Research Methodological Foundations”. 6ª ed.; Dryden Press; New York.

Heath, Oscar (1981). “A Estatística na pesquisa científica”. 2ª Reimpressão. Editora Pedagógica e universitária LTDA. São Paulo.

Laureano, Raul; Botelho, Maria (2010). “SPSS – O Meu Manual de Consulta Rápida”. 1ª Edição. Edições Sílabo; Lisboa.

Norma Portuguesa: Sistemas de gestão da qualidade fundamento e vocabulário (ISSO:9000:2005). 2ª Edição Dezembro.

Owen, Jo (2008). “O perfeito Manual de Gestão”. Lisboa: Editorial Presença.

Pestana, Maria; Gageiro, João (2000). “Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS”. 2ª Edição. Edições Sílabo; Lisboa.

Reis, Elizabeth (1996). “Estatística Descritiva”. Edições Sílabo; Lisboa.

Reis, Elizabeth (2000). “A Análise de Clusters e as Aplicações às Ciências Empresariais: uma visão crítica da teoria dos grupos estratégicos” Métodos Quantitativos 1 ed. Elizabeth Reis e Manuel A Ferreira; Edições Sílabo; Lisboa.

Sarmiento, Manuela (2008). “Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada”. Lisboa 2º edição. Universidade lusíada editora.

Silva, Augusto; Pinto, José (2009). “Metodologia Das Ciências Sociais”. 15º Edição; Edições Afrontamento.

Sousa, Maria; Baptista, Cristina (2011). “Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - segundo Bolonha”. 2ºedição.Pactor.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc (1988). “Manual de Investigação em Ciências Sociais”. Lisboa: Gradiva Publicações.

Sites consultados

<http://www.ina.pt/>, consultado em Setembro 2012

<http://www.ine.pt> consultado em Novembro 2012.

<http://www.pordata.pt>, consultado em Novembro 2012.

ANEXOS

ANEXO I - Questionário

Questionário ao cidadão-cliente do GAME

Venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário, que se enquadra num projeto aplicado no âmbito do mestrado em Gestão no ramo de Administração Pública, que tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre os serviços prestados pelo Gabinete de Atendimento ao Município de Estarreja (GAME).

Toda a informação recolhida é totalmente anónima e confidencial, cujos resultados serão utilizados apenas para fins académicos.

Responda sinceramente, colocando uma X (cruz) nas suas respostas.

1. Quando foi a primeira vez que veio ao GAME?

Há menos de 1 ano

Entre 1 ou 2 anos

Entre 2 ou 3 anos

Mais de 3 anos

2. Com que regularidade vem ao GAME?

Uma vez por mês

Mais do que uma vez por mês

Uma vez por ano

Várias vezes por ano

3. A que serviço se dirigiu hoje?

Taxas, Licenças, Mercados e Metrologia

Obras Particulares

Educação e Coesão Social

Vias e Equipamentos

Recursos Humanos

SEF

Espetáculos

Fiscalização Sanitária

Serviços Urbanos e Ambiente

Desporto

Proteção Civil e Florestal

Outro Qual? _____

4. Alguma vez sentiu necessidade de fazer alguma reclamação?

Sim Não

4.1 Se respondeu sim à questão anterior, refira qual o motivo.

Atendimento Sinalização Tempo de espera

Outro Qual? _____

5. Quando vem ao GAME sai com os seus assuntos resolvidos?

Nunca

Raramente

Às vezes

Muitas vezes

Sempre

6. Conhece a página de internet do GAME?

Sim Não

6.1 Se respondeu sim à questão anterior, como classifica a informação disponibilizada na página de internet.

Não Satisfaz Satisfaz Boa Muito Boa

6.2 No seu entender a informação é apresentada de forma clara e perceptível?

Sim Não

7. Classifique numa escala de 1 a 5 os seguintes itens, em que: **(1-Muito Mau; 2- Mau; 3-Razoável; 4-Bom; 5-Muito Bom)**.

7.1.Desempenho/serviço

Como classifica o interesse e dedicação dos funcionários na resolução dos seus problemas	1 2 3 4 5
Como classifica a precisão e clareza na prestação de informações	1 2 3 4 5
Como considera o número de lugares de espera	1 2 3 4 5
Como classifica o tempo de espera	1 2 3 4 5
Classifique o nível de Higiene e segurança	1 2 3 4 5

7.2.Processos/atendimento e funcionalidade

Como classifica o seu grau de satisfação em relação à simpatia dos funcionários	1 2 3 4 5
Como classifica o nível de confiança na informação prestada pelos funcionários	1 2 3 4 5
Como classifica o nível de privacidade no atendimento	1 2 3 4 5
Como classifica a empatia dos funcionários para com os clientes	1 2 3 4 5
Como classifica o tempo de resposta às solicitações feitas	1 2 3 4 5

7.3.Momento e lugar

Classifique a acessibilidade relativamente aos transportes públicos	1 2 3 4 5
Como classifica o estacionamento	1 2 3 4 5
Como classifica a localização na cidade	1 2 3 4 5
Como classifica o horário de funcionamento do GAME	1 2 3 4 5

7.4.Evidência física

Como considera a sinalética interior do GAME	1 2 3 4 5
Como classifica a decoração e apresentação do GAME	1 2 3 4 5
Como classifica o acolhimento das instalações do GAME	1 2 3 4 5
Como classifica a climatização interior do GAME	1 2 3 4 5
Como classifica o acesso para pessoas com limitação motora	1 2 3 4 5

7.5.Pessoas/satisfação

Qual o seu nível de satisfação como cliente	1 2 3 4 5
Os seus desejos e necessidades atuais são correspondidos a um nível que considera	1 2 3 4 5
Os níveis de conhecimentos dos funcionários do GAME para responder a todas as suas questões são	1 2 3 4 5
Qual o seu grau de satisfação em relação ao atendimento presencial	1 2 3 4 5
Qual o seu grau de satisfação em relação ao atendimento telefónico	1 2 3 4 5
Qual o seu grau de satisfação em relação ao atendimento pela internet	1 2 3 4 5

7.6.Custo

Como classifica a relação entre o preço e a qualidade por cada serviço prestado	1 2 3 4 5
Como classifica a diversidade dos meios de pagamento	1 2 3 4 5
Como considera o valor das taxas e preços cobrados	1 2 3 4 5

7.7.Imagem e comunicação

Como classifica os meios publicitários a que o GAME recorre	1 2 3 4 5
Como classifica os meios de comunicação, correio eletrónico e correio	1 2 3 4 5
Como classifica os meios de comunicação tais como telefone e fax	1 2 3 4 5
Como considera a divulgação da informação externa acerca dos serviços prestados	1 2 3 4 5
Como classifica a visibilidade do local onde se encontra a caixa de sugestões	1 2 3 4 5

8. Caracterização do cidadão-cliente

Género F M

Idade: até aos 25 anos
 26 a 45 anos
 46 a 60 anos
 61 ou mais anos

A que freguesia do concelho pertence:

Avanca Beduido Canelas Fermelã
 Pardilhó Salreu Veiros
 Outro Qual? _____

Escolaridade:

1ºCiclo (4º classe) 2ºCiclo (6ºano) 3ºCiclo(9ºano) 12ºAno
 Ensino Superior (Bacharelato ou Licenciatura) Mestrado ou Doutoramento

9. Deixe uma sugestão para a melhoria do serviço do GAME, ou o algo que gostaria de ver modificado.

Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO II – Fatores de Estudo

Fatores de estudo

Rotated Component Matrix ^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Q7.1.1				,750			
Q7.1.2				,721			
Q7.1.3				,824			
Q7.1.4				,826			
Q7.1.5	,604						
Q7.2.1		,692					
Q7.2.2		,635		,432			
Q7.2.3	,494	,507					
Q7.2.4		,751					
Q7.2.5		,703					
Q7.3.1						,682	
Q7.3.2						,766	
Q7.3.3					,478		
Q7.3.4					,600		
Q7.4.1	,582	,453					
Q7.4.2	,809						
Q7.4.3	,792						
Q7.4.4	,791						
Q7.4.5	,565				,469		
Q7.5.1	,542	,563					
Q7.5.2	,448	,545			,427		
Q7.5.3	,457				,474		
Q7.5.4		,444			,437		,442
Q7.5.5		,491					,664
Q7.5.6							,715
Q7.6.1					,517	,509	
Q7.6.2					,499		,467
Q7.6.3					,542	,532	
Q7.7.1			,798				
Q7.7.2			,725				,443
Q7.7.3			,708				,473
Q7.7.4			,843				
Q7.7.5			,693				
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.							
a. Rotation converged in 24 iterations.							