

**Francisco de Sousa Fernandes**

**MODELO DE AVALIAÇÃO  
DO RELACIONAMENTO COM  
O CLIENTE EM SERVIÇOS DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de  
Empresas/MBA, sob orientação do Prof. Doutor Flávio Gomes Borges Tiago



**Universidade dos Açores**

**Ano 2013**

Dedicatória.

A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído.

Confúcio

## AGRADECIMENTOS

Quero deixar registado o meu profundo e sincero agradecimento a todos os que contribuíram para a realização e finalização deste trabalho. Passados que são 10 anos desde a conclusão da parte curricular do mestrado em gestão de empresas / MBA, não imaginei que iria iniciar, realizar e concluir o presente trabalho de dissertação para a obtenção de grau de mestre e conseqüentemente finalizar o referido mestrado. Havendo responsáveis por este acontecimento, tomo a liberdade de prestar-lhes homenagem

Em primeiro lugar agradeço à minha querida mulher, Isabel, pelo apoio e suporte que me foi dado quer na conclusão da parte curricular deste mestrado em 2003, quer para a conclusão desta dissertação, apoiando-me incondicionalmente em todos as fases, boas e menos boas, deste projeto. Durante este hiato de 10 anos sempre procurou desafiar-me e incentivar-me a concluir este mestrado, mas circunstâncias profissionais e de outros níveis não o permitiram. Devo dizer que é sempre tempo para concluir uma tarefa inacabada, no entanto, se a deixamos a meio durante um período considerável de tempo, esta tende a ser secundarizada e esquecida. Agradeço aos meus queridos filhos, Francisco e Leonor, que sempre me proporcionaram, em prejuízo dos seus direitos, o tempo e espaço necessários para a concretização deste projeto.

Ao meu orientador, Professor Doutor Flávio Borges Tiago, pela ajuda inestimável oferecida desde o registo até a conclusão deste trabalho. A sua disponibilidade, aliada ao seu sólido conhecimento do tema, possibilitou a chegada a este ponto, simplificando o que parecia difícil, incentivando-me nas dificuldades, focalizando-me para o fundamental.

Ao Professor Doutor Rui Brites, do ISEG e investigador do CIES/ISCTE-IUL-Centro de Investigação e Estudos de Sociologia pelos incentivadores *workshops* que tive o prazer de assistir na Universidade dos Açores, os quais me ajudaram a retomar este projeto e a cativar-me para a ciência, a pesquisa e a investigação. Igualmente importante neste incentivo destaco a Professora Doutora Teresa Borges Tiago pela organização destes e outros eventos, e aos Professores Doutores, Cristina Baptista, João Mota e Margarida Duarte, do ISEG pela contribuição e orientação dadas no *workshop* de metodologias de investigação.

Devo ainda um especial agradecimento à minha colaboradora, Mestre Isabel Maria Ribeiro da Fonseca Dias, pelo decisivo papel desempenhado no retomar deste mestrado e pelo apoio e incentivos sempre demonstrados ao longo do tempo.

Aos respondentes do inquérito, pela pronta disponibilidade e ética com que reagiram ao apelo que lhes foi feito. A sua participação foi determinante na recolha dos dados em que o estudo se baseou.

Por fim, deixo um agradecimento, não menos importante, aos meus pais, à minha irmã, aos meus amigos e restante família e a todos os que comigo trabalham.

A todos os que mencionei e aos que, involuntariamente me tenha esquecido de referir, aqui fica o mais profundo agradecimento. Bem hajam!

## **Resumo:**

Atualmente os cidadãos e as empresas exigem e esperam mais e melhores serviços prestados pelo sector público. A resposta de um serviço da administração pública deve ser rápida e eficiente, de modo a agilizar processos, facilitar o acesso dos cidadãos e proporcionar elevados padrões de qualidade. Como tal, interessa efetuar a avaliação do desempenho organizacional e da qualidade do serviço prestado.

O presente trabalho tem por objetivo procurar um modelo de avaliação do relacionamento com o cliente num serviço da Administração Pública.

É neste contexto que o presente estudo se centra na seguinte questão: Qual o nível de qualidade percebida e respetivas dimensões, relativamente ao serviço prestado por um serviço da administração pública?

Para o efeito, concebeu-se uma estrutura de investigação baseada na aplicação do modelo SERVPERF, no qual, a medição da qualidade de serviço é feita tendo como base as perceções dos clientes. O método utilizado foi uma pesquisa quantitativa, sendo alvo de estudo todos os clientes de um serviço da administração pública.

Através de um estudo de caso, foram identificadas as fraquezas, as potencialidades e os aspetos críticos que devem ser priorizados para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Os resultados evidenciam uma adequabilidade do modelo SERVPERF e respetivas dimensões na avaliação da qualidade do serviço e a existência de fatores que geram diferenças na qualidade percebida pelos clientes.

O presente trabalho contribui para as investigações no domínio da avaliação da qualidade ao nível da Administração Pública, e sugere que estes serviços melhorem e monitorizem os aspetos relacionados com a celeridade de execução dos trabalhos e das respostas às solicitações, evidenciando uma atitude proactiva na relação com os clientes e respetivos serviços. Por outro lado, a informação deve chegar diretamente, a quem dela necessita, e deverá também ser feita uma análise e reflexão sobre a adequação dos horários de funcionamento.

## **Palavras-chave:**

Qualidade percebida, SERVPERF, Government to Business; Marketing Relacional, CRM

## **Abstract**

Currently citizens and companies demand and expect more and better services provided by the public sector. The response of a public department should be fast and efficient, in order to streamline processes, facilitate citizen's access and provide high quality standards. As such, it matters performing the organizational performance and service quality assessment.

This work aims to pursue an evaluation model of customer relationship management in a Public Service.

In this context, the present academic study focuses on the following question: What is the level of perceived quality and which are the dimensions of a service provided by a government department?

To this purpose, a structure designed research based on SERVPERF model was considered, in which the service quality measurement is made based on customers perceptions. The used method was a quantitative research and the target of this study, all stakeholders of a government department.

Through a case study, it was identified the weaknesses, the strengths and critical aspects that should be prioritized to improve services provided quality. The results show a suitability of the SERVPERF model and its dimensions in the service quality assessment and the existence of aspects that generate differences in the citizens / clients perceived quality.

This academic work contributes to research in the field of quality assurance in the public administration, and suggests that these services improve and monitor aspects related to the work time execution and requests responses, demonstrating a proactive attitude in relation to customers and its services. On the other hand, the information must come directly to those who need it, and there should also be made an analysis and reflection on the adequacy of work hours.

### **Keywords:**

Perceived Quality, SERVPERF, Government to Business, Relationship Marketing, Customer Relationship Management, CRM

## ÍNDICE

CAPÍTULO I - Introdução .....	1
I.1 Propósitos do Trabalho .....	1
I.2 O Problema/Questão da Investigação .....	2
I.3 Objetivos Gerais .....	2
I.4 Objetivos Específicos .....	3
I.5 Estrutura da Investigação .....	3
CAPÍTULO II – Enquadramento Teórico.....	5
II.1 Marketing Relacional .....	5
II.1.1 Evolução Pensamento de Marketing .....	5
II.1.2 Conceito de Marketing Relacional.....	9
II.2 <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> .....	14
II.3 Qualidade de Serviço percebida.....	16
II.3.1 Conceito da Qualidade .....	16
II.3.2 Qualidade em serviços .....	19
II.3.3 <i>Business to Business (B2B)</i> .....	20
II.3.4 Qualidade na Administração Pública Portuguesa .....	22
II.3.5 <i>Government to Business (G2B)</i> .....	25
II.4 Metodologias para avaliação da qualidade de serviços.....	30
II.4.1 Modelo de qualidade de serviço .....	30
II.4.2 Modelo SERVQUAL .....	31
II.4.3 Modelo percepção - expectativa .....	33

II.4.4	Modelo de avaliação de serviço e valor .....	34
II.4.5	Modelo SERVPERF.....	34
II.4.6	Modelo de desempenho ideal .....	37
CAPÍTULO III - Hipóteses a Testar.....		39
III.1	Questão de investigação .....	39
III.2	Mapa Concetual .....	39
III.3	Hipóteses .....	40
CAPÍTULO IV – Método de Investigação / Modelo de Análise .....		43
IV.1	Modelo Base .....	44
IV.2	Etapas do Trabalho e Amostra.....	45
IV.2.1	Escala de medição da satisfação do cliente .....	46
IV.2.2	População e amostra.....	47
IV.2.3	Análise e tratamento dos dados .....	48
CAPÍTULO V – Estudo da “Avaliação do relacionamento com o cliente em serviços da Administração Pública”.....		50
V.1	Caracterização da Organização.....	50
V.1.1	Descrição do Serviço.....	51
V.1.2	Missão, Visão e Política da Qualidade.....	53
V.1.3	Posicionamento Local e Regional.....	55
V.1.4	Recursos Humanos.....	55
V.2	Apresentação e análise de dados.....	56
V.2.1	Caracterização da amostra.....	56
V.2.2	Análise de Frequências das Dimensões .....	63



V.2.3	Grau de importância relativa de cada dimensão .....	68
V.2.4	Análise dos Quartis .....	70
V.2.5	Análise Qualitativa.....	73
V.2.6	Determinação da qualidade geral do serviço.....	77
V.2.7	Determinação da satisfação geral do serviço.....	79
V.3	Consistência interna da escala SERVPERF .....	80
V.4	Dimensionalidade da escala SERVPERF.....	84
V.4.1	Variáveis latentes do modelo.....	84
V.4.2	Componentes principais do modelo .....	90
V.5	Avaliação da qualidade do serviço.....	95
V.6	Avaliação da satisfação com o serviço.....	97
V.7	Avaliação da relação qualidade - satisfação .....	98
V.8	Componentes Principais dos indicadores generalistas .....	100
CAPÍTULO VI – Resultados / Estudo de Caso.....		104
CAPÍTULO VII – Conclusões e Implicações .....		110
VII.1	Contributos Teóricos e Implicações Práticas .....	110
VII.2	Limitações .....	111
VII.3	Pistas de Investigação Futura .....	112
CAPÍTULO VIII - Referências Bibliográficas .....		115
CAPÍTULO IX - Anexos .....		125
IX.1	Anexo I – Estrutura do Questionário .....	126
IX.2	Anexo II - Validação dos fatores do modelo .....	134
IX.2.1	Análise Fator 1 – Tangíveis.....	134

IX.2.2	Análise Fator 2 – Fiabilidade.....	136
IX.2.3	Análise Fator 3 – Capacidade de resposta.....	138
IX.3	Anexo III - Análise da interação entre fatores.....	141
IX.3.1	Efeitos dos fatores dimensão da empresa e serviços utilizados.....	141
IX.3.2	Efeitos dos fatores cargo desempenhado e idade do inquirido.....	143

## LISTA DAS TABELAS

Tabela 1. Evolução do pensamento de marketing.....	6
Tabela 2. Principais contributos dos Gurus da Qualidade.....	17
Tabela 3. Modelo SERVQUAL com 5 dimensões e 22 itens.....	32
Tabela 4. Análise de resultados dimensão - Instalações.....	63
Tabela 5. Análise de resultados dimensão - Confiança.....	64
Tabela 6. Análise de resultados dimensão - Capacidade de resposta.....	65
Tabela 7. Análise de resultados dimensão - Garantia e Segurança.....	66
Tabela 8. Análise de resultados dimensão - Empatia.....	67
Tabela 9. Análise dos Quartis referente à média de classificação em cada item.....	70
Tabela 10. Valor médio de qualidade do serviço - modelo Servperf.....	78
Tabela 11. Qualidade Geral do Serviço Prestado .....	78
Tabela 12. Valor médio da qualidade geral do serviço prestado .....	79
Tabela 13. Satisfação Geral com o Serviço Prestado .....	79
Tabela 14. Valor médio da satisfação geral com o serviço prestado .....	79
Tabela 15. Índice sintético de Recursos .....	80
Tabela 16. Índice sintético de Confiança.....	81
Tabela 17. Índice sintético de Capacidade de Resposta .....	81
Tabela 18. Índice sintético de Fiabilidade .....	82
Tabela 19. Índice sintético de Empatia.....	82
Tabela 20. Resumo Índices sintéticos por Dimensão.....	83
Tabela 21. Valores do KMO.....	86
Tabela 22. KMO and Bartlett's test.....	86

Tabela 23. Variância total explicada .....	87
Tabela 24. Rotated Component Matrix .....	89
Tabela 25. Caracterização das variáveis, correspondência com escala SERVPERF.....	89
Tabela 26. Fatores determinantes da Qualidade Geral do Serviço (5 dimensões Servperf) .....	95
Tabela 27. Fatores determinantes da Qualidade Geral do Serviço (3 dimensões Servperf - ACP).....	96
Tabela 28. Fatores determinantes da Satisfação Geral do Serviço (5 dimensões Servperf) .....	97
Tabela 29. Fatores determinantes da Satisfação Geral do Serviço (3 dimensões Servperf - ACP).....	98
Tabela 30. Modelo regressão linear simples.....	99
Tabela 31. Teste F de adequabilidade do modelo .....	99
Tabela 32. Coeficientes equação da reta estimada.....	100
Tabela 33. Generalidades sobre um serviço da administração pública.....	101
Tabela 34. Componentes extraídas e variância descritiva explicada - fator 1.....	134
Tabela 35. Teste Kaiser-Meyer-Olkin - fator 1.....	134
Tabela 36. Comunalidades - fator 1 .....	135
Tabela 37. Componentes extraídas e variância total explicada - fator 1.....	135
Tabela 38. Interpretação das componentes - fator 1.....	136
Tabela 39. Componentes extraídas e variância descritiva explicada - fator 2.....	136
Tabela 40. Teste Kaiser-Meyer-Olkin - fator 2.....	137
Tabela 41. Comunalidades - fator 2 .....	137
Tabela 42. Componentes extraídas e variância total explicada - fator 2.....	137
Tabela 43. Interpretação das componentes - fator 2.....	138

Tabela 44. Componentes extraídas e variância descritiva explicada - fator 3.....	138
Tabela 45. Teste Kaiser-Meyer-Olkin - fator 3.....	139
Tabela 46. Comunalidades - fator 3 .....	139
Tabela 47. Componentes extraídas e variância total explicada - fator 3.....	139
Tabela 48. Interpretação das componentes - fator 3.....	140
Tabela 49. Efeito combinado dimensão / serviços utilizados no modelo SERVPERF - Resultados .....	142
Tabela 50. Efeito combinado cargo / idade no modelo SERVPERF - Resultados.....	144

## LISTA DAS FIGURAS

Figura 1. O atual (marketing-mix - 4 P' s) e o futuro (marketing relacional) paradigmas do marketing.....	10
Figura 2. O marketing relacional como uma boneca russa, "A Boneca do relacionamento" .....	11
Figura 3. Evolução do marketing relacional .....	12
Figura 4. Relações estabelecidas pelo governo eletrônico .....	26
Figura 5. Modelo Concetual .....	40
Figura 6. Caracterização da amostra por dimensão da empresa .....	56
Figura 7. Caracterização da amostra por antiguidade .....	57
Figura 8. Caracterização da amostra por receita anual.....	57
Figura 9. Caracterização da amostra por idade .....	58
Figura 10. Caracterização da amostra por sexo .....	59
Figura 11. Caracterização da amostra por cargo desempenhado .....	59
Figura 12. Descrição da amostra (Idade x Cargo).....	60
Figura 13. Descrição da amostra – Serviços (Utilizados x Gostaria de Utilizar) .....	61
Figura 14. Descrição da amostra (Receita anual x Antiguidade).....	62
Figura 15. Descrição da amostra (Dimensão x Serviços Utilizados).....	62
Figura 16. Gráfico áreas - Importância Relativa de cada Dimensão.....	68
Figura 17. Gráfico tipo radar - Importância Relativa de cada Dimensão.....	69
Figura 18. Nuvem de palavras 1 .....	75
Figura 19. Nuvem de palavras 2 .....	76
Figura 20. Avaliação da existência de outliers .....	85

Figura 21. Screen Plot .....	88
Figura 22. Perceções sobre um serviço da administração pública .....	91
Figura 23. Representações sociais das empresas face à Qualidade de um serviço da Administração Pública.....	93
Figura 24. Representações sociais dos clientes face à Qualidade de um serviço da Administração Pública.....	94
Figura 25. Representações sociais face à operacionalidade do LREC.....	102
Figura 26. Efeito combinado dimensão / serviços utilizados no modelo SERVPERF - Análise Gráfica.....	143
Figura 27. Efeito combinado cargo / idade no modelo SERVPERF - Análise Gráfica	145

## Lista de Abreviaturas

<b>B2B.</b>	Business to Business
<b>B2C.</b>	Business to Consumer
<b>CRM.</b>	Customer Relationship Management
<b>TIC.</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>WWW.</b>	World Wide Web
<b>B2G.</b>	Business to Government
<b>ANCP.</b>	Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E
<b>C2B.</b>	Consumer to Business
<b>C2C.</b>	Consumer to Consumer
<b>ERP.</b>	Enterprise Resource Planning
<b>G2B.</b>	Government to Business
<b>G2C.</b>	Government to Citizen
<b>TQM.</b>	Total Quality Management
<b>BPR.</b>	Business Process Reengineering



# CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

## I.1 Propósitos do Trabalho

Nas últimas décadas tem-se assistido a alterações significativas do meio envolvente, a um ritmo cada vez mais acelerado, que influenciam o pensamento estratégico de marketing. Se retrocedermos à definição apresentada pela (AMA, 1985), constata-se que o pensamento e conceção do próprio marketing sofreram diversas alterações desde essa definição. Muitas destas alterações têm origem no processo evolutivo que ocorreu ao nível de um dos agentes que interage com as organizações: os clientes. Compreender como estes evoluem e se relacionam com as organizações tornou-se um imperativo e conduziu à definição do marketing relacional, como uma aceção que procura o estabelecimento de uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos clientes.

Esta orientação reveste-se de grande interesse, por se constatar que com a construção de relações duradouras com os clientes se produzem resultados positivos ao nível da satisfação e fidelização dos clientes (Reynolds & Beatty, 1999). No domínio das atividades de base industrial, as evidências da importância do marketing relacional ao nível dos relacionamentos entre organizações estão patentes em diversos trabalhos desde 1982 (Anderson, Håkansson, & Johanson, 1994; E. Gummesson, 1998; Håkansson & others, 1982; Wilson, 1995) . A maioria das investigações incide, porém, no domínio da atividade privada. A nível da região autónoma dos Açores já foram efetuados alguns estudos desta natureza a nível do tecido empresarial privado (Carreiro, 2011).

O marketing relacional é uma filosofia de fazer negócio que exige uma mudança no modo como a organização se foca nas suas relações. Mais importante do que adquirir novos clientes, é conseguir manter os atuais e que sejam simultaneamente lucrativos para a mesma.

Este estudo pretende, assim contribuir e incentivar a implementação de uma política de gestão de relacionamentos com os clientes tendo como base a aplicação do modelo SERVPERF e, simultaneamente, alertar os gestores das organizações públicas de que

estas práticas poderão ter influência nas suas decisões e, deste modo, serem capazes de contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

## I.2 O Problema/Questão da Investigação

Torna-se importante analisar a importância do marketing relacional no domínio público e da qualidade de serviço percebida pelo cidadão como cliente, numa relação do tipo *Business to Business* (B2B) com a Administração Pública, no caso do presente estudo, da Administração Pública Regional, mais concretamente uma relação *Government to Business* (G2B).

O presente estudo tem por objetivo investigar um modelo de avaliação do relacionamento com o cliente num serviço da Administração Pública. Para o efeito será realizado um estudo de caso da Administração Pública da Região Autónoma dos Açores, mais concretamente, no Laboratório Regional de Engenharia Civil.

Neste contexto coloca-se a seguinte questão de investigação:

*“Qual o nível de qualidade percebida e respetivas dimensões, relativamente ao serviço prestado por um serviço da administração pública”*

## I.3 Objetivos Gerais

O objetivo desta dissertação é contribuir para um melhor entendimento dos fatores que podem melhorar as relações com os clientes tendo como base a aplicação do modelo SERVPERF, por forma a maximizar o seu valor para as organizações.

Pretende-se avaliar a adequabilidade dos instrumentos de medida desenvolvidos a partir da escala SERVPERF, e respetivas dimensões, para efetuar a avaliação da qualidade do serviço prestado por um serviço da administração pública.

## I.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da presente investigação são os seguintes:

1. Avaliar a qualidade do serviço em geral prestado por um serviço da administração pública.
2. Determinar as principais dimensões sobre as quais incide a avaliação da qualidade do serviço em geral prestado por um serviço da administração pública.
3. Determinar a importância relativa das dimensões envolvidas na avaliação da Qualidade de serviço.
4. Avaliar a qualidade do serviço em geral, e a satisfação global percebidas com um serviço da administração pública aplicando um modelo de avaliação da qualidade percebida.
5. Verificar se a satisfação tem um impacto positivo e significativo na qualidade percebida do cliente de um serviço da administração pública.

## I.5 Estrutura da Investigação

Este trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos. No primeiro capítulo é efetuada uma breve incursão sobre o tema do estudo, bem como sobre os objetivos que se pretendem alcançar e a forma como este se encontra estruturado. São também elencadas as motivações para este estudo.

No segundo capítulo, dedicado ao enquadramento da temática, começa-se por sistematizar a evolução do marketing, em especial, do marketing relacional, bem como analisar as suas implicações na gestão das organizações privadas e públicas. Aborda-se a utilização de uma ferramenta de base tecnológica, o *Customer Relationship Management* (CRM), inspirada na manutenção dos relacionamentos com os clientes (marketing relacional), mas que vai muito além deste conceito, e a sua aplicação em serviços públicos através do *Citizen Relationship Management* (CiRM). Baseado na máxima de Ishikawa que “o marketing é a porta de entrada e de saída da qualidade”

procura-se igualmente descrever a relação entre marketing e qualidade, efetuando uma breve apresentação do conceito de qualidade, em especial da qualidade de serviços bem como do estado de implementação na Administração Pública Portuguesa. Por fim apresenta-se o conceito, subjacente a um organismo da administração pública prestador de serviços, de *Business to Government* (B2G).

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada neste trabalho, descrevendo, com base nas considerações teóricas, as principais fases da investigação adotadas para atingir os objetivos propostos. É introduzido o modelo conceptual utilizado, referindo os pressupostos da sua construção e identificadas as hipóteses a testar. No quarto capítulo é explicada a metodologia seguida para a obtenção da informação, nomeadamente, a elaboração e apresentação do questionário que esteve na sua base.

O capítulo cinco apresenta o tratamento feito aos dados recolhidos do inquérito efetuado, faz uma caracterização da amostra obtida e da análise estatística efetuada.

Finalmente, nos, sexto e sétimo capítulos, apresentam-se as conclusões finais de toda a dissertação através da qual se pretende sintetizar todo o trabalho realizado, divulgar os principais resultados, conclusões e sugestões para futuras pesquisas.