

A QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO – A DISTRIBUIÇÃO *ONE-STOP-SHOP* COMPARATIVAMENTE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TRADICIONAL

Cláudia Carvalho Patrício
Carlos Brito

ABSTRACT

The distribution of public services has been one of the major concerns of the reform introduced in Portuguese public administration in the middle 80's. One-stop-shops – importing ideas from the New Public Management - are an attempt to follow the management practices of the private sector as a means of improving the relationships between citizens and administration, as well as the quality of the services delivered. In this context, it is essential to evaluate the quality of the services delivered through one-stop-shops compared to traditional public administration, in order to understand the contribution of this new distribution channel. The model suggested in this paper focuses on client dissatisfaction evaluation, as well as client satisfaction, considering that each is not the obverse of the other. Critical incidents are suggested to understand the determinants of both. Further, it also focuses on the costs to society of this new distribution channel, adopting the Taguchi perspective of quality, to evaluate its contribution to society.

KEY-WORDS: public services, one-stop-shops, customer satisfaction, quality, critical incidents.

1. INTRODUÇÃO

Um dos objectivos da reforma da Administração Pública em Portugal encetada em 1985 é a prestação de melhores serviços públicos, dando prioridade à relação cidadão/administração e à qualidade do serviço prestado. Esta evolução procurou enquadrar-se nas tendências do New Public Management (*NPM*) que eram já seguidas em vários países. Mais recentemente, tem-se verificado uma tentativa de revitalizar os serviços públicos, procurando inovar a sua distribuição ao cidadão e às empresas através do conceito de *one-stop-shop*. Em Portugal esta estratégia resultou na criação das Lojas do Cidadão, dos Postos de Atendimento ao Cidadão e dos Centros de Formalidades e Empresas.

A aposta na qualidade do serviço e na orientação para o cliente, bem como num sector público mais responsável e com melhor desempenho, são objectivos definidos à luz do *NPM*. Esta nova forma de gestão pública pretende também dar maior ênfase à descentralização, hierarquias mais flexíveis, maior ligação com o sector privado, maior capacidade de decisão dos clientes e dos funcionários públicos, ou seja, uma gestão que vai de encontro às necessidades do cliente e não da burocracia. Mais concretamente, passa por uma maior autonomia de cada unidade, gestão profissional, com clara definição dos objectivos e medidas de desempenho, estilo de gestão privada, ênfase no controlo dos resultados e não tanto dos processos e maiores preocupações com a eficiência (Araújo, 2001). Porém, Araújo (op. cit.) defende que é importante perceber se esta nova forma de distribuição dos serviços públicos – *one-stop-shop* – é, de facto, um expoente do *NPM* ou uma etapa mais avançada da burocracia da Administração Pública portuguesa.

Neste sentido, o modelo que se apresenta tem como objectivo analisar o impacto da distribuição *one-stop-shop* dos serviços públicos na satisfação e insatisfação dos seus clientes/utentes comparativamente à administração tradicional, e ainda avaliar a qualidade do serviço prestado para a sociedade em geral (também em relação ao serviço tradicional), na perspectiva de Taguchi - minimização dos custos (perdas) envolvidos.

2. O SERVIÇO PÚBLICO COMO UM “PSEUDO-RELACIONAMENTO”

Neste trabalho o Serviço Público é perspectivado como um “pseudo-relacionamento” – “contacto repetido entre o cliente/utente e a organização” (Gutek, 2000, p. 372), em que aquele identifica o serviço mas não uma pessoa em particular como seu fornecedor, não antecipando qualquer interacção futura com um fornecedor particular mas sim com a organização. Na literatura de marketing o termo “pseudo-relacionamento” não tem, portanto, qualquer sentido pejorativo, mas sim meramente descritivo.

De acordo com Gutek (op. cit.), o pseudo-relacionamento pode ser perspectivado como uma série de episódios – *encounters/moments of truth* – ou seja, sucessivas interacções individuais entre o cliente e o fornecedor do serviço. Estes contactos sucessivos envolvem diferentes prestadores, esperando-se que cada um deles seja funcionalmente equivalente aos outros. Cada episódio pode ser definido como um acontecimento de interacção que tem um início e um final claros e representa uma troca de serviço completa. Dentro do episódio podem ainda existir diversas interacções – actos.

Assim, é importante perspectivar este tipo de relacionamento de forma evolutiva. Com efeito, a maior parte dos modelos e instrumentos da qualidade utilizam uma abordagem estática. Tradicionalmente, considerava-se apenas a qualidade de um episódio específico, não se tendo em conta que a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço evolui ao longo do tempo à medida que o cliente continua a utilizar o serviço. Porém, os serviços são processos - as percepções dos clientes evoluem, pelo que a abordagem deve ser dinâmica, procurando compreender os processos segundo os quais a qualidade é desenvolvida, mantida e perdida. As implicações desta perspectiva são enormes, pois um episódio insatisfatório pode não acabar o relacionamento se os episódios anteriores tiverem sido satisfatórios. A satisfação e insatisfação do cliente/utente do serviço público devem, então, ser analisadas como variáveis cumulativas.

Da literatura de marketing de serviços resultam essencialmente duas formas de avaliar a qualidade do serviço prestado (Schröder e outros, 1998, p. 2):

- *Medidas baseadas nos atributos (attribute-based measurements)* – proporcionam uma avaliação geral da qualidade do serviço. Os clientes avaliam mais do que apenas o resultado do serviço - também avaliam o processo de prestação do serviço e as suas dimensões/atributos.
- *Medidas baseadas nos incidentes (incident-based measurements)* – focam a avaliação de experiências específicas do serviço – que aqueles autores designam por momentos de tristeza e de alegria. Neste caso, a análise baseia-se em incidentes específicos, avaliando, normalmente através de entrevistas, eventos e comportamentos concretos que ocorrem entre as pessoas nos *service encounters*.

Neste último caso destaca-se a importância da análise dos incidentes críticos – “interacções específicas entre os clientes do serviço e os funcionários da organização que são especialmente satisfatórias ou insatisfatórias” (Bitner, Booms e Tetreault, 1990, p. 73) - para a definição das determinantes da satisfação/insatisfação.

A técnica do incidente crítico (Critical Incident Technique) foi introduzida em 1954 por Flanagan (1954). É vista como um procedimento sistemático que regista acontecimentos e comportamentos que levam ao sucesso ou a falhas numa tarefa específica. No entanto, tem o inconveniente de só cobrir incidentes com algum grau de regularidade. Os incidentes raros e únicos ficam de fora. Na década de 70 esta técnica foi introduzida na literatura do marketing (Swan e Rao, 1975), muito embora, de acordo com Gremler (2004) a sua utilização no marketing de serviços se tenha desenvolvido substancialmente após o estudo de Bitner, Booms e Tetreault (op. cit.). Desde então, têm sido publicados diversos trabalhos que desenvolvem variadas técnicas de análise dos incidentes críticos, alguns dos quais focam apenas as suas determinantes, deixando de fora os processos que lhes estão subjacentes (Voima, 2000). Destes trabalhos, vários merecem destaque pelo seu contributo para a investigação:

- *Critical-Episode Model* (Olsen, 1996) – analisa não só o factor crítico mas também a duração do incidente e o seu resultado;
- *Sequential Incident Technique* (Stauss e Weinlich, 1995) – analisa sequências de actos, tanto rotineiros como críticos;
- *Sequential Incident Technique for Innovations* (Decker e Meissner, 1997) – considera as sugestões e ideias resultantes de incidentes registados, e como a qualidade do serviço pode ser melhorada do ponto de vista do cliente;
- *Sequence-Oriented Problem Identification* (Bostschen et al., 1996) – decompõe o episódio em sequências de passos, pedindo ao cliente para avaliar, para cada um deles, a sua experiência no processo;
- *Critical Path Analysing Technique* (Roos e Strandvik, 1996) – estuda o final de um relacionamento e o início do seguinte;
- *Switching Path Analysing Technique* (Roos, 1999) – incorpora um novo formato de entrevista e uma técnica de análise do padrão de troca;
- *Negative Critical Incident Mapping* (Holmlund e Strandvik, 1999a,b) – incorpora as percepções e comportamentos de ambas as partes do relacionamento.

Existe, ainda, uma série de desenvolvimentos destas técnicas. A título de exemplo, Edvardsson (1992) propõe uma análise não só das causas dos incidentes, como também do seu decorrer e seus resultados, focando o comportamento de ambas as partes envolvidas depois da ocorrência do incidente crítico. Ou seja, a técnica do incidente crítico tem sido muito utilizada recentemente por diversos investigadores na área dos serviços.

Vários destes estudos sobre incidentes críticos concluem que os incidentes negativos têm maior impacto na satisfação global do que os positivos. Os positivos parecem neutralizar os efeitos de baixa satisfação com os atributos na satisfação global, e os negativos fortalecem este efeito. Significa, então, que um incidente crítico é mais crítico se o nível de satisfação já for reduzido – caso geralmente associado a grande parte dos serviços públicos. A questão central é evitar a ocorrência dos incidentes negativos e desenvolver competências para lidar com eles de forma profissional, mesmo com aqueles que, apesar de todos os esforços, acabam sempre por acontecer. Por outro lado, os incidentes positivos devem ser perspectivados como experiências de aprendizagem para a organização.

Note-se, porém, que os próprios indivíduos podem ter já uma predisposição para ver os incidentes como negativos, ou eventualmente positivos. De facto, as emoções assumem um importante papel na avaliação da qualidade do serviço prestado.

3. O PAPEL DAS EMOÇÕES

Quando se avalia apenas um episódio particular assumimos que é uma amostra credível de como o fornecedor do serviço é geralmente percebido, podendo mesmo não se ter em conta que este pode ter tido um mau dia, ou que o funcionário está sob pressão por estar a ser avaliado ou por outro qualquer motivo, ou que o cliente pode ou não já ter expectativas quanto ao serviço que procura. Noutras palavras, as emoções poderão assumir uma importância considerável na avaliação da satisfação associada ao episódio.

Neste sentido, Jonhston (1995) aponta vários problemas à análise dos incidentes críticos, nomeadamente o facto de se assumir que os incidentes críticos só por si mesmos levam à satisfação ou à insatisfação. Na verdade, o autor defende que estes sentimentos podem não resultar dos próprios incidentes críticos - a satisfação pode estar apenas relacionada com a disposição do cliente na altura em que recebe o serviço, pelo que o papel das emoções deve ser cuidadosamente analisado. De facto, cada vez mais na literatura se defende que as emoções positivas e negativas que os consumidores associam ao serviço têm um papel muito importante na formação da satisfação. Mostra-se que os clientes experimentam emoções positivas e negativas relacionadas com o serviço e que estas emoções influenciam a satisfação com o mesmo. As emoções negativas têm o maior impacto sobre a resposta do cliente; as emoções positivas têm sido associadas ao aumento da satisfação. Por outro lado, a satisfação é vista como tendo também uma dimensão afectiva, sem a qual não se pode explicar totalmente as respostas dos clientes. Pensa-se que os processos afectivos estão parcialmente fora do controlo consciente dos clientes. No entanto, existe ainda carência de investigação na ligação entre emoções e variáveis pós-consumo, como seja a satisfação (Liljander e Bergenwall, 1999).

Várias definições de emoções têm surgido na literatura de psicologia mas não há consenso, podendo ser prejudicial utilizar uma noção demasiado restrita. Oliver (1997, p. 294) propõe uma noção lata: “emoção inclui ... várias formas de afecto e interpretações cognitivas de afecto às quais pode ser atribuída apenas uma única interpretação”. Em segmentos distintos os clientes podem reagir com diferentes emoções ao mesmo serviço e, devido à própria variabilidade do serviço, o mesmo cliente pode ter uma qualidade percebida do serviço ou emoções variáveis de um episódio para o outro. É um desafio ao gestor compreender as emoções que os seus clientes experimentam, bem como analisar a sua intensidade e frequência (Friman, Edvardsson, Gärling, 2001), e geri-las por forma a promover as emoções positivas e reduzir as negativas.

O tipo e força das emoções que surgem de um ou mais incidentes negativos num relacionamento podem explicar melhor o abandono do que a própria fonte do incidente (p. ex. falha na qualidade do serviço). Isto está por estudar, assim como o papel da recuperação do serviço na gestão da mudança das emoções do cliente. No entanto, com a recuperação do serviço emoções negativas podem ser transformadas em positivas. Com a excepção de Bitner (1992), cujo modelo dos efeitos do ambiente físico no comportamento dos clientes inclui a disposição (*mood*) dos funcionários e clientes, apenas muito recentemente têm as emoções sido incluídas como factor contributivo nos modelos de serviços. Trata-se de um tema importante uma vez que os poucos estudos que têm incluído emoções (ex.: Proença e Castro, 2002) indicam claramente a importância do conceito para uma melhor compreensão da avaliação global do serviço.

4. SATISFAÇÃO E A INSATISFAÇÃO

Quando consideramos as preocupações dos clientes com a precisão da informação, tempo de espera, mau atendimento, etc. – incidentes críticos negativos –, a satisfação torna-se uma preocupação secundária. A pesquisa

na qualidade percebida dos serviços tem sido abundante nas últimas duas décadas. Não há falta de trabalho empírico nas percepções dos clientes nas dimensões da qualidade do serviço ou na importância da qualidade para a resposta dos clientes à empresa. Mas, “muito menos atenção tem sido dada à questão das consequências da insatisfação do cliente com os serviços”(Liljander, 1999, p. 270).

A literatura sobre a qualidade do serviço procura identificar as suas dimensões, ou os atributos que geram avaliações positivas da qualidade pelos clientes – preocupação em compreender e definir conceitos positivos tais como qualidade e satisfação, em vez dos negativos – insatisfação. Dawes e Rowley (1999, p. 47) também salientam essa tendência: “a literatura da qualidade do serviço, por exemplo, tem focado a identificação das dimensões da qualidade do serviço, ou os aspectos da experiência do serviço que são centrais em gerar avaliações positivas pelo cliente da qualidade do serviço. Isto é sintomático da preocupação com a definição e compreensão dos conceitos positivos tais como qualidade e satisfação, em vez dos conceitos negativos tais como insatisfação...”.

No entanto, investigadores de diversas áreas do conhecimento salientam a importância da análise da insatisfação, que não deve, porém, ser perspectivada como mero oposto da satisfação. Scitovsky (1976) referiu a descoberta por neurofisiologistas nos anos 50 de que há duas áreas distintas do cérebro – uma “*pain area*” controlada pelo castigo ou aversão ao sistema, e uma “*reward area*” que contém os sistemas primários e secundários de prazer. No mesmo sentido, Frederick Herzberg (1968), considerado ainda hoje um dos maiores filósofos da gestão, defendeu, na sua reconhecida teoria da motivação no trabalho desenvolvida nos anos 50, que as pessoas são influenciadas por dois tipos de factores:

- Motivacionais (realização, reconhecimento, interesse no trabalho, responsabilidade, progressão) – responsáveis pela satisfação no trabalho; necessários para motivar os funcionários a níveis de desempenho mais elevados.
- Higiênicos (condições de trabalho, qualidade da supervisão, salário, segurança, estatuto, relação com os colegas, qualidade da supervisão) – asseguram que os funcionários não se sintam insatisfeitos; não contribuem para a motivação, mas sem eles há insatisfação .

Ou seja, também na psicologia do trabalho se distingue claramente as fontes de insatisfação das de satisfação, não sendo, portanto, consideradas o oposto umas das outras – a insatisfação deriva de factores higiénicos, a satisfação resulta de factores motivacionais.

Na área dos serviços, Berry et al. (1985) defendeu que as determinantes que tendem a satisfazer são o oposto das que insatisfazem, mas vários trabalhos mostram não ser esta a relação. Johnston (1995) explica que, de facto, a investigação sobre as determinantes da qualidade do serviço não distingue necessariamente entre o efeito das determinantes em termos da criação de satisfação ou insatisfação. Assume-se implicitamente que são dois lados da mesma moeda. Porém, tem-se desenvolvido alguma investigação que procura identificar algumas das determinantes da satisfação ou insatisfação – considerando estas como conceitos cujas causas podem ser diferentes (Johnston, op. cit.) – e que algumas das determinantes tendem a ser primeiramente uma fonte de satisfação e outras tendem a ser primeiramente uma fonte de insatisfação.

Bleuel (1990, p.49) sintetiza esta ideia da seguinte forma: “fico sempre muito admirado porque tantos peritos defendem que a insatisfação é apenas o oposto da satisfação (...) A experiência mostra-me que quando lido com um cliente insatisfeito posso refazer tudo o que o cliente me disse que lhe causou insatisfação sem conseguir um cliente satisfeito”. Da mesma forma, para Findlay (1967) o sistema de aversão tem maior influência no comportamento do que o sistema de prazer, sendo a insatisfação mais forte e mais duradoura que a satisfação. De

facto, parece não haver uma correspondência unívoca entre estes dois conceitos – vários trabalhos empíricos concluem que os elementos da satisfação não são os mesmos que os da insatisfação e que, portanto, uma não é o mero oposto da outra.

Fornell e Wernerfelty definem insatisfação como um “estado de desconforto cognitivo/afectivo causado por um retorno insuficiente relativamente aos recursos dispendidos pelo cliente na fase do processo de compra/consumo” (ano 1987, p. 338). Então, a gestão da insatisfação é uma estratégia defensiva – é essencial gerir a insatisfação do cliente de forma a que os efeitos negativos na organização sejam minimizados. De acordo com estes autores, esta estratégia tem sentido em indústrias estagnadas ou a encolher – parecendo, então, também fazer sentido no caso dos Serviços Públicos. Também Dawes e Rowley (1999) apresentaram um trabalho em que se chamava atenção para a necessidade de minimizar as respostas negativas às ofertas da organização em vez de maximizar as positivas. Tentativas de aumentar a satisfação em vez de reduzir a insatisfação parecem ser a fonte dos problemas de muitos programas de melhoria da qualidade, “alguns deles apenas focam no *front-office*, em vez de se concentrarem na bem mais difícil tarefa de remover as fontes de insatisfação” (Johnston, op. cit. p. 66). Talvez sem uma estratégia que inclua tanto a remoção da insatisfação como o aumento da satisfação, ou pelo menos que comece por eliminar a insatisfação, os funcionários e os próprios clientes possam tornar-se cépticos quanto à tentativa de melhoria da qualidade do serviço da organização. Então, a importância da gestão da insatisfação é imensa, uma vez que esta pode levar ao abandono pelos clientes (o que dependerá em grande medida dos constrangimentos - *bonds* – aos quais Liljander e Strandvik (1995) atribuem tanta importância), diminuição do número ou valor das transacções com esse fornecedor, *negative word of mouth*, deterioração da imagem da organização, etc..

É, então, muito importante identificar as causas e sub-causas dos problemas que geram insatisfação. À luz da gestão da insatisfação estes resultados podem ser usados para estabelecer uma prioridade para as acções correctivas. Ou seja, há determinantes que tendem a ser essencialmente fonte de insatisfação e outras de satisfação. Se puderem ser identificadas, os gestores públicos podem melhorar a qualidade percebida do serviço durante o processo do serviço e ter maior controlo sobre o resultado final (Johnston, op. cit).

Os clientes satisfeitos podem ter uma série de experiências negativas que reduzem o seu nível de satisfação mas que não os tornam insatisfeitos. Porém, vão passando para uma zona de incerteza e um pequeno erro pode fazer desaparecer o cliente. Na verdade, este facto não se deverá a esse erro específico, mas ao erro acumulado. Esta forma não linear de actuação dos clientes também acontece no sentido oposto: à medida que os sucessos se vão sucedendo com os clientes insatisfeitos eles entram gradualmente na zona de incerteza, e um simples evento positivo podem torná-los clientes satisfeitos. No entanto, em ambos os casos é difícil ou impossível definir o que levou de um ponto ao outro e, muitas vezes, nem a organização nem o cliente se apercebem da importância de se considerar a sequência dos “momentos da verdade”.

Neste sentido, o modelo de Liljander e Strandvik (op. cit.) reconhece a importância das zonas de tolerância - variações admitidas dos níveis de desempenho do serviço dentro de certos limites, sendo que qualquer aumento de desempenho nesta área terá apenas efeitos marginais nas percepções (Johnston, op. cit). Propõe-se ainda que as zonas de tolerância possam ser estendidas ao nível do relacionamento, capturando a variância acumulada do desempenho. Da mesma forma, Bleuel (1990) admite que a satisfação e a insatisfação se situam num contínuo, uma em cada extremo. Entre eles há uma zona de incerteza que, na maior parte dos casos, não tem recebido atenção suficiente e é um dos aspectos menos compreendido da satisfação do clientes.

Note-se, porém, que esta zona de incerteza é significativamente influenciada por factores externos à organização, nomeadamente a própria disposição do cliente (p. ex., no caso dos serviços públicos quando o cidadão/cliente vai cumprir obrigações fiscais). Da mesma forma, a diversidade do mercado que se pretende servir - as diferenças nos gostos dos consumidores, as suas necessidades e expectativas, as suas características sócio-demográficas, entre outras - está fora do seu controlo. A razão de ser da Administração Pública são as pessoas - cidadãos e empresas - que são cada vez mais diferentes entre si., e um dos problemas da Administração Pública é ainda não reconhecer esta diversidade. A necessidade de segmentação torna-se, então, imprescindível a uma correcta avaliação do serviço prestado.

5. A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS E OS CUSTOS PARA A SOCIEDADE

Para Taguchi qualidade é “a perda que um produto causa à sociedade depois de sair das instalações (“*after being shipped*”), outras perdas que não as causadas pelas suas funções intrínsecas” (Stocker, 1990, p. 35). Ou seja, todas as características do produto que se afastem do valor alvo causam perdas à sociedade e, portanto, baixa qualidade. Existe, então, um afastamento relativamente à abordagem tradicional segundo a qual o objectivo último é a maximização do lucro individual - o que se pretende com esta perspectiva é a minimização da perda para a sociedade.

A função perda foi criada por Taguchi para quantificar esta definição de qualidade. É uma representação gráfica da perda para a sociedade causada pela variação do produto/processo. A perda (devoluções, garantias, reclamações, tempo e dinheiro gasto pelos clientes, perdas eventuais de quota de mercado) é expressa em termos monetários. “Em resumo, a perda ocorre quando o cliente tem uma experiência menos que óptima com o produto ou serviço (...) quanto menor a perda, melhor a qualidade do produto” (Ribière e out., 1999, p. 2).

Tradicionalmente, as perdas de qualidade ocorrem quando a unidade de produto cai fora dos limites inferior e superior definidos para as especificações. É suposto o cliente estar satisfeito quando o produto está nesse intervalo. Diferentemente, Taguchi utiliza o conceito “zero defeitos” - a perda de qualidade é incorrida sempre que não seja atingido o valor alvo. Neste caso existe insatisfação do cliente porque não é atingido o desempenho óptimo. Taguchi salienta a importância de ir consistentemente de encontro ao valor alvo de cada característica de qualidade em vez de simplesmente procurar cumprir os intervalos de tolerância definidos pelos engenheiros. Tudo que não seja o valor alvo não é qualidade perfeita.

Uma vez que realça uma perspectiva de longo prazo das necessidades dos clientes e da sociedade e da melhoria contínua, a filosofia de Taguchi aproxima-se da de Deming e Juran. O consumidor é o último juiz da qualidade. O valor alvo das características de desempenho é determinado a partir da avaliação do cliente acerca de cada uma delas. Para Ribière esta perspectiva “apesar de inicialmente utilizada na indústria pode ser facilmente aplicada aos serviços” (op. cit., p. 2). No caso de alguns serviços, como seja o da saúde, a perda monetária não é a mais importante, sendo, então, essencial capturar e analisar as causas da insatisfação dos clientes.

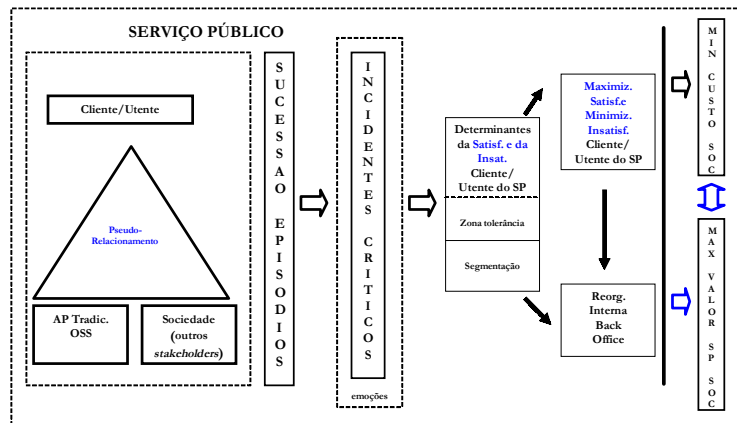
É um ponto de vista muito interessante para a avaliação da qualidade do serviço público para a sociedade. Mais concretamente, a comparação das perdas para a sociedade em geral associadas ao canal *one-stop-shop* com a distribuição mais tradicional do serviço público é muito útil para a compreensão do contributo daquela nova forma de distribuição. Porém, o enquadramento desta filosofia exige algumas adaptações. Desde logo, é praticamente impossível estimar o valor-alvo das características de desempenho e, portanto, a insatisfação dos

clientes de acordo com a Função Perda de Taguchi. Por outro lado, de acordo com o argumentado no ponto 6., admite-se a existência de zonas de tolerância na avaliação do serviço pelo cidadão/cliente.

6. MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO

Do exposto nos pontos anteriores resulta o modelo abaixo, que tem como objectivo avaliar a qualidade do serviço público, quer no que diz respeito à satisfação/insatisfação do cidadão/cliente, quer ainda compreendendo o contributo para a sociedade em geral deste novo canal de distribuição comparativamente à Administração Pública tradicional.

Figura 1 - Modelo de Avaliação da Qualidade do Serviço Público



7. CONCLUSÃO

Numa época de crescentes constrangimentos orçamentais e da exigência acrescida da sociedade – cidadão/cliente, empresa/cliente – para com a Administração Pública, um dos desafios que se lhe coloca é a criação de maior valor .

Assim, combatendo a insatisfação dos clientes/utentes e, simultaneamente, valorizando a sua satisfação, os Serviços Públicos caminharão no sentido de:

- o satisfazer as necessidades das populações servidas (envolvendo vários *stakeholders*) – maior eficácia;
- o minimizar o seu custo para a sociedade – eficiência e economia acrescidas;
- o logo, criando maior valor para a sociedade.

O modelo apresentado tem como objectivo compreender e avaliar o contributo da recente aposta de distribuição do serviço público via *one-stop-shop* face ao canal mais tradicional para a qualidade do serviço público. A

ênfase na avaliação da insatisfação do cliente/utente e a aplicação do conceito de qualidade de Taguchi ao caso do Serviço Público são os principais contributos do modelo proposto.

REFERÊNCIAS

- Araújo, J. (2001), "Improving Public Services Delivery: The Crossroads Between NPM and Traditional Bureaucracy", *Public Administration*, vol. 79, nº 4, pp. 915-932, Blackwell Publishers
- Berry, L.L., Zeithaml, V. A., e Parasuraman, A. (1985), "Quality Counts in Services, Too", *Business Horizons*, May-June, pp. 44-52
- Bleuel, B. (1990), "Commentary: Customer Dissatisfaction And The Zone of Uncertainty", *The Journal of Services Marketing*, Winter, 4-1, pp. 49-52
- Bitner, M. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customer and Employees", *Journal of Marketing*, Vol. 56, nº 2, April
- Bitner, M., Booms, B., Tetreault, M. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, vol. 54, January, pp. 71-84
- Botschen, G., bstieler, L. e Woodside, A. (1996), "Sequence-Oriented Problem Identification Within Service Encounters", *Journal of Euromarketing*, vol. 5, nº 2, pp. 19-52
- Decker, A. e Meissner, H. (1997), "The Sequential Incident Tecnique for Innovations (SITI) – An Instrument for Generating Improvements and Ideas in Services Processes, *Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt*, nº 87, Catholic University of Eichstaett
- Dowes, J. e Rowley, J. (1999), "Negative Evaluations of Service Quality – a Framework for Identification and Response", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 5, nº 2, pp. 46-55
- Edvardsson, B. (1992), "Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 3, nº 4, pp. 17-29
- Findlay, J. N. (1967), "Values and Intentions: a Study in Value Theory and Philosophy", New York Humanities Press
- Flanagan, J. (1954), "The Critical Incident Technique", *Psychological Bulletin*, vol. 51, nº 4, pp. 327-358
- Fornell, C. e Wernerfelt, B. (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis", *Journal of Marketing Research*, vol. 24, iss. 4, Nov., pp. 337-347
- Friman, M., Edvardsson, B. , Gärling, T. (2001), "Frequency of Negative Critical Incidents and Satisfaction With Public Transport Services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, nº 8, pp. 95-104
- Gremler, D. (2004), "The Critical Incident Tecnhique in Service Research", *Journal of Service Research*, vol. 7, nº 1, August, pp. 65-89
- Gutek, Barbara (2000), "Service Relationships, Pseudo-Relationships, and Encounters", *Handbook of Services Marketing & Management*, Swartz and Iacobucci Editors, pp. 371-380, Sage Publications
- Herzberg, F. (1968), "One More Time: How do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 53-62
- Holmund, M. e Strandvik, T. (1999a), "Critical Incidents in Business Relationships", *Working Paper n° 396*, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, Finland
- Holmund, M. e Strandvik, T. (1999b), "Negative Critical Incident Mapping in Business Relationships", *15 th Annual IMP Conference*, Sept. 2-4, Dublin, Ireland,
- Johnston, R. (1995), "The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 6, nº 5, pp. 53-71
- Liljander, V. (1999), "Customer Satisfaction with Complaint Handling Following a Dissatisfactory Experience with Car Repair", *European Advances in Consumer Research*, vol. 4., Bernard Dubois, Tina Lowrey, L. J. Shrum and Marc Vanhuele (eds), pp. 270-275
- Liljander, V. e Bergenwall, M. (1999) "Consumption-Based Emotional Responses Related to Satisfaction", *Working Paper n° 396*, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, Finland
- Liljander, V. e Strandvik, T. (1995), "The Nature of Customer Relationships in Services", *Advances in Services Marketing and Management*, vol. 4, Swartz, T., Bowen, D. e Brown, S. (eds.), London, JAI Press Inc.
- Oliver, R. L. (1997), "Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer", McGraw-Hill, Inc., New York
- Olsen, M. (1996), "The Critical Episode Model as a Tool for Organizational Learning in Service Organizations", *Service Management*, Edvardsson, B. and Modell, S. (eds), , Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag Ab, Sweden
- Proença, J. e Castro, L. (2002), "Stress in Business Relationships: the Case of Corporate Banking", *18th IMP Conference*, Perth, Australia
- Ribière, V., LaSalle, A., Khorramshahgol, R e Gousty, Y (1999), "Hospital Information Systems Quality: A Customer Satisfaction Assessment Tool", *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*,
- Roos, I. (1999), "Switching Paths in Customer Relationships", *Doctoral Dissertation n° 78*, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, Finland
- Roos, I. e Strandvik, T. (1996), "Diagnosing the Termination of Relationships", *Working Papers n° 335*, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, Finland

CITIES IN COMPETITION

- Schröder, van Birgelen, Lemmink, Ruyter, Wetzels (1998), "Moments of Joy and Sorrow – an Empirical Assessment of the Complementary Values of Critical Incidents in Understanding Customer Service Evaluations", *Maxx Working Paper 1998-02*, 15th December
- Scitovsky, I. (1976), "*The Joyless Economy: an Inquiry Into Human Satisfaction and Dissatisfaction*", New York, Oxford University Press
- Stauss, B. e Weulich, B. (1995), "Process-Oriented Measurement of Service Quality by Applying the Sequential Incident Method", *Proceedings from the Workshop on Quality Management in Service V*, May 11-12, Tilburg, The Netherlands
- Stocker, G. D. (1990), "Reducing Variability – Key To Continuous Quality Improvement", *Manufacturing Systems*, March, 8-3, pp. 32-36
- Swan, J. e Rao, C. (1975), "The Critical Incident Technique: A Flexible Method for the Identification of Salient Product Attributes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3 (Summer), 296-308
- Voima, P. (2000), "Critical Incidents in Internal Relationships", *Working Paper n° 420*, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, Finland