



# RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL

**A EXPERIÊNCIA DO UTILIZADOR NO WEBSITE DO  
INSTITUTO DOS REGISTOS E DO NOTARIADO: CASO DE  
ESTUDO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS**

**AUTOR:** Duarte Nuno de Castro Albuquerque Gonçalves Rodrigues

**ORIENTADORA:** Prof<sup>ª</sup>. Doutora Natália Pacheco

ESCOLA SUPERIOR DE LISBOA, JUNHO, 2021

## AGRADECIMENTOS

É com muita satisfação que expresso aqui o meu mais profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para este relatório de estágio, direta e indiretamente.

Mas torna-se essencial agradecer especialmente à minha mãe Alexandra, aos meus irmãos Diogo e Teresa e ao meu avô António pela paciência, dedicação e carinho. Sem vocês nada disto seria possível.

Gostaria de agradecer à professora Doutora Natália Pacheco, orientadora deste relatório de estágio, por toda a disponibilidade demonstrada ao longo desta trajetória. Agradeço também, a todos os meus colegas e não poderia deixar de destacar, Ana Antunes, Filipe Gomes, Geanne Costa e Beatriz Dias, por terem acreditado e colaborado neste meu percurso académico. Aos amigos, Tiago Galvão, Jéssica Ferreira e Mafalda Alvelos que mesmo não compreendendo grande parte do trabalho que realizei diariamente, sempre me apoiaram e deram o seu apoio incondicional e motivador para que este caminho terminasse com sucesso.

Quanto às contribuições valiosas, fruto da experiência e conhecimento na área, ao coordenador do gabinete de acompanhamento de gestão, e de comunicação, imagem e design, Dr. João Pina, que me permitiram acreditar e lutar pelos meus objetivos.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>8</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA E QUADRO DE REFERÊNCIAS</b> .....	<b>11</b>
<b>Serviços públicos digitais</b> .....	<b>11</b>
<b>A experiência do utilizador</b> .....	<b>13</b>
<b>Habilidades digitais</b> .....	<b>15</b>
<b>Qualidade do serviço</b> .....	<b>15</b>
<b>Utilidade e valor percebido</b> .....	<b>16</b>
<b>Perceção da facilidade de uso</b> .....	<b>17</b>
<b>Das Intenções às Ações</b> .....	<b>17</b>
<b>Satisfação e Confiança</b> .....	<b>18</b>
<b>METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO PAPEL DO ESTAGIÁRIO NA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>20</b>
<b>Metodologia</b> .....	<b>20</b>
<b>Descrição da organização e do papel do estagiário na organização</b> .....	<b>22</b>
<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	<b>25</b>
<b>Análise e Discussão das Entrevistas</b> .....	<b>25</b>
<b>Análise e Discussão das Métricas do Website</b> .....	<b>38</b>
<b>Análise e Discussão de Outros Dados Secundários</b> .....	<b>42</b>
<b>RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS</b> .....	<b>45</b>
<b>PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>51</b>
<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>57</b>
<b>PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA</b> .....	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>61</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>66</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Níveis de experiência .....	14
Figura 2 : IRN, I.P. em números.....	23
Figura 3 : Documento Único Automóvel .....	24
Figura 4 : Modelo de Maturidade do Web Analytics .....	40
Figura 5 : Evolução dos Pedidos de Certificados de Matrícula.....	43
Figura 6 : Documento Único Automóvel – Online vs. Presencial .....	43
Figura 7 : Análise na ferramenta SimilarWeb .....	53
Figura 8 : Mapa de Gantt (3meses) .....	54

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Ranking E-Government Development Index .....	11
Tabela 2 : Modelo de Maturidade das Ferramentas Analíticas .....	42
Tabela 3 : Questionário de conveniência online.....	46
Tabela 4 : KPI Aquisição – Conhecer quais os caminhos e fontes de tráfego .....	48
Tabela 5 : KPI Usabilidade - Examinar o desempenho das principais páginas do website .....	48
Tabela 6 : KPI Satisfação – Medir a satisfação dos utilizadores.....	49

*"If I had asked my customers what they wanted, they would have said a faster horse."*

- **Steve Jobs** quoting Henry Ford

## RESUMO

Os serviços públicos digitais em Portugal fornecem novas oportunidades aos clientes, permitindo-lhos utilizar os mesmos a qualquer hora e lugar, independentemente da sua localização geográfica. O objetivo do presente estudo foi descrever a experiência do utilizador nos serviços públicos digitais, nomeadamente no *website* do IRN, I.P. onde se verifica que existe uma taxa de rejeição elevada. O estudo utilizou uma abordagem qualitativa que envolveu 10 entrevistados, sendo que um destes é um elemento da equipa que constrói o *website*. Apesar dos entrevistados demonstrarem que podem vir a aproveitar os serviços públicos digitais, quase todos consideram que o *website* do IRN, I.P. é complicado porque apresenta muitas barreiras à sua utilização. Forçando-os assim, a despende de muito tempo e esforço. Através das análises aos dados primários e secundários, foi possível perceber que existe uma lacuna entre aquilo que o cliente espera obter com o serviço público digital e aquilo que a empresa acredita efetivamente entregar. Com base nos resultados, são propostas recomendações para que o gabinete de acompanhamento e gestão, e de comunicação, imagem e design monitorize as perceções dos clientes com as ferramentas analíticas que tem ao seu dispor. O processo de discussão e implementação é então enfatizado, por forma a desenvolver uma orientação sustentável que tenha em conta a experiência do utilizador.

Palavras-chave: Serviço público digital, Conveniência Online, Comportamento, Taxa de Rejeição, Experiência do Utilizador

## **ABSTRACT**

Digital public services in Portugal provide new opportunities to customers, allowing them to use them at any time and place, regardless of their geographical location. This study aimed to describe the user experience in digital public services, namely in the IRN, I.P. website where there is a high rate of rejection. The study used a qualitative approach involving 10 interviewees, one of which is a member of the team that builds the website. Although the interviewees demonstrate that they can take advantage of digital public services, almost all of them consider that the IRN, I.P. website is complicated because it presents many barriers to its use. Forcing them to spend a lot of time and effort. Through the analysis of primary and secondary data, it was possible to realize that there is a gap between what the customer expects to get with the digital public service and what the company believes it delivers. Based on the results, recommendations are proposed for the monitoring and management office, and communication, image, and design office to monitor customer perceptions with the analytical tools at their disposal. The discussion and implementation process are then emphasized to develop a sustainable orientation that considers the user experience.

**Key words:** Digital Public Services, Online Convenience, Behavior, Bounce Rate, User Experience

## ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

Nas últimas décadas, os aparecimentos de serviços públicos digitais estabeleceram as novas reformas da gestão pública. No decorrer dos processos de digitalização, as administrações ao redor do mundo fornecem agora este tipo de serviço, que visa a simplificação de transações entre o governo e os *stakeholders*. A comunicação bidirecional pode ser um papel fundamental no fortalecimento de relações. Assim, a proliferação dos serviços digitais do governo, como parte do processo de modernização pública, como referido anteriormente, permite aos cidadãos um melhor acesso à informação, promovendo a transparência e o aumento da participação pública (Pleger et al., 2020).

Embora hoje em dia os serviços digitais tenham um impacto significativo na vida humana diária, apenas alguns estudos sistemáticos e completos foram submetidos relativamente aos serviços públicos digitais (Jaeger, 2003). Por muito tempo, a suposição de que a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes era crucial para o sucesso e sustentabilidade do negócio foi trabalhada e aplicada apenas pelo setor privado (Pleger et al., 2020). Para esses autores, os estudos e a aplicabilidade no setor público tem sido condicionada e obtusa por se focar apenas no lado da oferta, como os requisitos ou possibilidades de escolha, ao invés da utilidade que é entregue ao cliente do serviço público digital. Pode-se afirmar que uma abordagem centrada no cliente deve fazer parte das estratégias digitais do governo, isto porque para repensar os serviços deve-se fazer começando pela utilidade do cliente (abordagem exterior) e não apenas pelos próprios serviços (abordagem interior) (Tat-kei, 2002).

Para que os serviços conquistem processos sustentáveis e eficientes, é necessário existir relacionamentos duradouros, de confiança, comprometimento e transparência (Grönroos & Voima, 2013). No setor público para além dos lucros económicos, um dos objetivos proeminentes na estratégia é produzir o bem-estar geral na população e sociedade, isto porque os indivíduos e organizações são extremamente dependentes dos mesmos (Gregory, 2016). Para além disto, acredita-se que o uso de vários tipos de canais, nomeadamente o online, fornecem ao cliente mais informações sobre os processos administrativos e que, por conseguinte, melhoram a perceção e as avaliações sobre os serviços do governo (Gregory, 2016). No entanto, a literatura defende que matérias como

o comportamento do cliente e as suas experiências estão ainda numa fase muito prematura nos serviços públicos digitais, comprometendo deste modo a sua implementação bem-sucedida (Saha & Praveen, 2019).

Este trabalho tem como caso de estudo o Instituto dos Registos e do Notariado, I. P. (IRN, I.P.), que realiza a administração indireta ao estado, assegurando a prestação de serviços de registo que garantem a autenticidade, o controlo, a fiscalização e a segurança jurídica do mesmo. Assim, sempre que o cidadão tiver que fazer prova de factos jurídicos relevantes para qualquer evento da vida como o casamento, a obtenção de nacionalidade, a aquisição de um automóvel, a compra de uma casa, a herança de bens, a criação de uma empresa e até o óbito, o IRN, I.P. emite uma certidão/documento que garante os direitos e deveres perante os mesmos. Hoje, o IRN, I.P. é a marca *umbrella* e detém cerca de 20 submarcas, mais de 450 serviços de *front-office*, como espaços de registo, lojas de cidadão e cerca de 4.800 colaboradores.

Os estudos mais recentes demonstram que apesar das muitas soluções digitais, existe ainda a diferença entre os serviços públicos digitais ideais, aqueles que trazem vantagens significativas na eficiência económica. E a realidade, onde os serviços públicos digitais não conseguem substituir totalmente os tradicionais, tornando-se um encargo adicional para a gestão (Ocampo et al., 2019). Ao analisar o *website* do IRN, I.P. foi possível verificar que a taxa de *bounce rate*/taxa de rejeição é continuamente elevada, rondando o valor de 57%. Como o sucesso da prestação de serviços públicos digitais não é ainda bem claro no IRN, I.P., avaliações da qualidade do serviço público digital representam uma verdadeira dificuldade e desafio para o gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e *design*. Dito isto, poder-se-á dizer que se a intenção de uso dos serviços públicos digitais é baixa o retorno de investimento e a eficiência podem estar a ser afetados negativamente. Isto porque apenas com a utilização generalizada e o acompanhamento contínuo é que a organização poderá entender se está a tomar efetivamente as melhores decisões.

Sendo que a literatura no contexto do serviço público digital está mais inclinada para o estudo da intenção de uso, os estudiosos acreditam que existe uma falta de pesquisa para com o contexto da experiência e de como é que estes respondem no mesmo. Por conseguinte, o presente estudo tem como objetivo principal descrever a experiência do utilizador nos serviços públicos digitais, nomeadamente no *website* do IRN, I.P. Assim, ao compreender e descrever os fatores que têm significado mental associados aos comportamentos, espera-se melhorar a experiência com os serviços públicos digitais e

acompanhar e otimizar o valor que os clientes procuram no mesmo. Desta forma, será essencial apoiar o gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design para esta nova tendência que estamos a assistir de uma abordagem cada vez mais orientada para o cliente.

## REVISÃO DA LITERATURA E QUADRO DE REFERÊNCIAS

### Serviços públicos digitais

Os rápidos desenvolvimentos dos serviços digitais demonstram claramente o processo natural da destruição criativa, e que vai tendo um impacto enorme na maneira como vivemos e trabalhamos em sociedade (Alan, 2020). De acordo com o *E-Government Development Index* (EGDI), os países com o ranking de *Very High* (VH) demonstraram consistência e progresso nas áreas dos serviços públicos digitais na estratégia e coordenação na implementação.

**Tabela 1: Ranking E-Government Development Index**

País	Ranking	Região	EDGI value (2020)
Dinamarca	VH	Europa	0.9758
Coreia do Sul	VH	Ásia	0.9560
Estónia	VH	Europa	0.9473
Finlândia	VH	Europa	0.9452
Austrália	VH	Oceânia	0.9432
Suécia	VH	Europa	0.9365
Reino Unido	VH	Europa	0.9358
Nova Zelândia	VH	Oceânia	0.9339
Estados Unidos	VH	Américas	0.9297
Países Baixos	VH	Europa	0.9228
Singapura	VH	Ásia	0.9150
Islândia	VH	Europa	0.9101
Noruega	VH	Europa	0.9064
Japão	VH	Ásia	0.8989
...	V3	N/D	N/D
Portugal	V2	Europa	Greater than 0.75

Fonte: Adaptado de 2020 UN E-Government Survey

Conforme o Relatório 2020 UN E-Government Survey, os primeiros 12 países com a classificação VH demonstram uma abordagem fortemente acompanhada por políticas baseadas em dados. Desta forma, subsiste uma tendência crescente em fornecer políticas

centradas no utilizador, com pontos de contacto críticos como, acesso, recolha de dados, informações e documentos, participação nos serviços transacionais e envolvimento.

Num mundo inovador, rápido e em constante adaptação, também as organizações públicas necessitam de explorar as novas oportunidades e repensar a forma como desenham a oferta (Shaikh et al., 2020). Portanto, é do interesse das instituições públicas simplificar e melhorar as transações entre o governo e outros atores, por forma a ganhar a confiança dos cidadãos (Weerakkody et al., 2016).

Nos últimos anos, tem havido um entusiasmo crescente na expansão do portfólio de serviços nas instituições públicas, sobretudo no meio digital (Veeramootoo et al. 2018). Na teoria os benefícios para os utilizadores finais são claros, como uma maior transparência e qualidade de serviço, facilidade de acesso às informações e mais opções de experiência para os mesmos (Veeramootoo et al., 2018). Mas, ao existir falhas no serviço público digital as instituições do governo perdem o valor para construir confiança para com o cliente (Kumar et al., 2017).

Para além disto, os serviços públicos digitais são descritos como lentos e empobrecidos no que toca à experiência de utilização (Verdegem & Verleye, 2009). Deste modo, existe uma lacuna evidente entre o uso potencial e o real dos serviços digitais, que atrasam a intenção de uso e utilização dos mesmos (Carter et al., 2016). Para que isto não aconteça, é necessário não só estimular a intenção de uso do utilizador como compreender para além das possibilidades digitais, como as preferências dos utilizadores (Carter et al., 2016).

Nos últimos anos, a Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia de Informação (UTAUT) sugeriu que a utilização da tecnologia é impulsionada principalmente pela expectativa de desempenho, influência social, expectativa de esforço e condições facilitadoras. Mas, quando os *websites* começaram a tornar-se mais pessoais, outras variáveis foram adicionadas como as emoções, motivações, hábitos, confiança e outros (Lee et al., 2017).

De um modo geral, ainda há uma carência de pesquisas sobre a experiência do utilizador no contexto dos serviços públicos digitais. Assim, é necessário acelerar o desenvolvimento e acompanhamento dos serviços para atingir sobretudo um equilíbrio entre o custo-benefício procurado pelos clientes no meio digital. Caso o serviço não seja visto como útil pelo cliente será difícil que este venha a utilizar, o que é vital para um ambiente mutável e em constante adaptação (Alruwaie et al., 2020).

## A experiência do utilizador

A experiência do utilizador está associada a um constructo multidimensional baseado nas respostas cognitivas, emocionais, físicas, sensoriais e sociais (Shaikh et al., 2020). Embora não exista um acordo universal para a experiência do utilizador devido à sua conceção holística, a mesma é geralmente o resultado das interações entre um cliente e uma empresa (Chen et al., 2020).

As organizações precisam de reconhecer que as experiências nos serviços digitais fornecem oportunidades para fortalecer a marca. A literatura científica de marketing que investiga o tópico da experiência nos serviços públicos digitais é bastante reduzida, e o que se encontra é sobretudo em publicações de administração (Alan, 2020). Deste modo, é pertinente que o serviço público digital explore também a importância da experiência digital para que os sucessos dos projetos consigam ser acompanhados e bem-sucedidos (Rowley, 2006). Assim, é importante considerar os aspetos que são possíveis de controlar (como a interface, o ambiente, a variedade, etc.) mas também os aspetos que estão fora de controlo (como a influência de terceiros ou propósito) (Verhoef et al., 2009).

De acordo com Kumar *et al.* (2017), os clientes ficam particularmente satisfeitos quando os serviços públicos digitais estão em consonância com as suas preferências, quando são mais rápidos e flexíveis perante a alternativa e quando os mesmos vão de encontro às suas expectativas (Figura 1). Poder-se-á até dizer que a experiência do utilizador é uma consequência do estado interno de um determinado utilizador (como as predisposições, expectativas, motivações) das características dos sistemas (complexidade, propósito, usabilidade, funcionalidade) e o contexto (ambiente organizacional/social, voluntariedade, significado da atividade) (Chen et al., 2020).



**Figura 1 : Níveis de experiência**

Fonte: Stahle, 2008

Semelhante ao retalho eletrónico, o serviço público digital entre os cidadãos e o governo dá-se essencialmente por meio de *websites* (Pleger et al., 2020). Ao contrário dos serviços tradicionais, estes não são limitados nem pela distância ou horário de funcionamento, e são fundamentais para os clientes obterem informações, regulamentações e compreenderem os próprios serviços (Pleger et al., 2020).

Os benefícios da experiência do utilizador são amplamente vistos como um fator significativo de aumento de satisfação, e também um aspeto para obter uma vantagem competitiva importante (Shaikh et al., 2020). No entanto, as análises realizadas por outros autores permitem confirmar que os novos serviços públicos digitais precisam de ser estimulados e que poderão estar a ajudar apenas uma pequena percentagem da população (Cruz-Jesus et al., 2012).

## Habilidades digitais

Apesar dos esforços do governo na persuasão para a utilização dos serviços públicos digitais, sobretudo o *website*, outros tipos de canais continuam a ser o meio preferencial, como o telefone e os balcões de atendimento (Deursen & Dijk, 2009). Deste modo, é vital que os serviços públicos digitais sejam fáceis de utilizar, seguros e que cubram a maior parte da comunidade, prevenindo também a exclusão digital (Cruz-Jesus et al., 2012).

A exclusão social está normalmente associada à demografia de certas populações, e se os indivíduos têm ou não acesso à internet. No entanto, outros fatores como o grau de escolaridade, rendimento médio mensal, tamanho da comunidade e o facto de ser ou não funcionário público, poderá explicar um determinado nível de familiarização com as funções e estrutura do governo (Reddick & Turner, 2012). Com base nesta estrutura, indica-se quatro tipo de habilidades: operacionais (guardar documentos, usar *hiperlinks*, inserir palavras-chave, preencher formulários, etc.), formais (sensação de localização ao navegar entre páginas, reconhecer menus diferentes), informação (localizar, seleccionar e avaliar informação e as suas fontes) e as estratégicas (orientação para um objetivo específico, obter benefícios perante o objetivo) (Deursen & Dijk, 2009). Estas permitem perceber que não existe a tal coisa de “os cidadãos”, isto porque os mesmos não pertencem a um grupo homogéneo, com expectativas e interesses iguais (Verdegem & Verleye, 2009).

Entende-se deste modo, que um tamanho único não é viável para um bom ponto de partida, uma vez que na era digital é necessária mais atenção à investigação das motivações, perceções, acessos e habilidades digitais que influenciam a experiência de utilizadores diferenciados (Carter et al., 2016). Para tal, é necessário destacar as características do digital, as questões psicológicas e sociais, que podem posteriormente ser combinadas para explicar decisões gerais que os indivíduos tomam relativamente a este ambiente (Alruwaie et al., 2020).

## Qualidade do serviço

De um modo geral, pode-se dizer que a economia de custos a longo prazo e a melhoria da qualidade do serviço são benefícios que podem ser obtidos com a implementação dos serviços públicos digitais (Kaisara & Pather, 2011). Um conjunto de dimensões

relativamente à qualidade de serviços foram sugeridos: design do site, navegação, estética do site, qualidade de informação, segurança e comunicação (Kaisara & Pather, 2011). Além disso, uma série de estudos estabeleceu a qualidade de informação como um recurso absolutamente chave para o aumento de confiança e satisfação de clientes do serviço público digital. No entanto, os responsáveis dos sistemas digitais devem considerar que a qualidade do sistema apresenta um maior impacto na satisfação dos utilizadores (Weerakkody et al., 2016). Isto é, embora a qualidade de informação seja um forte preditor de confiança, o que não deve ser descurado, as qualidades do sistema têm um peso mais significativo e dominante na satisfação do utilizador (Weerakkody et al., 2016). Lamentavelmente, na literatura dos serviços públicos digitais a avaliação e a monitorização da qualidade dos mesmos são chamadas de “melhores práticas”. O que poderá indicar que abordagem que geralmente é utilizada tem um foco nos padrões ideais, em vez das realidades do serviço (Kaisara & Pather, 2011).

### **Utilidade e valor percebido**

A literatura da gestão de serviço argumenta que a satisfação do cliente resulta da perceção do mesmo sobre o valor recebido, e no qual o valor é igual à qualidade percebida em relação ao custo (Vieira, 2013). Relativamente ao uso dos serviços públicos digitais, o termo “utilidade percebida” foi amplamente definido como o nível que o cliente acredita que a utilização dos mesmos melhora a sua satisfação e desempenho (Shaikh et al., 2020). Assim como a utilidade, o valor percebido é semelhante, porque ambos enfatizam os benefícios de (economia de tempo, dinheiro e esforço) (Li & Shang, 2020). Analogamente, o valor percebido é considerado um antecedente primário para a lealdade do cliente, que afeta a intenção de repetição de uso dos serviços públicos digitais, e que é uma consequência direta da qualidade de serviço percebida (Li & Shang, 2020).

O valor percebido ocorre nos vários estádios da experiência e pode afetar a satisfação geral do cliente. No entanto, as perceções de valor ocorrem geralmente sem que o produto/serviço tenha sido utilizado (Vieira, 2013). Deste modo, será importante que as organizações se aproximem o mais possível das expectativas que o cliente procura em relação ao serviço e a experiência no contexto online.

## **Percepção da facilidade de uso**

A facilidade de uso é considerada uma crença individual, adotada a partir do modelo de aceitação tecnológica (TAM), que é definida como o grau em que uma pessoa acredita que a utilização do sistema requer pouco ou nenhum esforço mental (Shaikh et al., 2020). A facilidade de uso pode contribuir para uma melhor sensação de controlo por parte do cliente, implicando assim um valor proporcional à conveniência e que, por conseguinte, aumentará a satisfação do cliente (Baharon et al., 2017). Numerosos são os estudos que existem na literatura relativos à intenção de uso para utilizar os serviços públicos digitais. No entanto, pesquisas recentes apontam para a dificuldade de os cidadãos interagirem e usarem os mesmos, identificando a falta de confiança e a falta de apoio, barreiras para a sua utilização (Faulkner et al., 2019). Os autores argumentam ainda que quando os constructos como a expectativa de desempenho e expectativa de esforço estão presentes como preditores da intenção, as condições facilitadoras tornam-se insignificantes para a mesma. Para além disto, o impacto nos utilizadores mais inexperientes na sensação de controlo percebida é bastante menor, e desta forma a intenção de uso é também mais diminuta (Rana et al., 2016).

## **Das Intenções às Ações**

De acordo com a Teoria do Comportamento Planeado, a intenção comportamental de uma pessoa é determinada por três fatores principais. O primeiro é a atitude, constructo unidimensional, de natureza afetiva e avaliativa, associado a uma apreciação positiva ou negativa de um objeto social. A segunda, normas subjetivas, refere-se à percepção de uma determinada pressão social exercida por pessoas importantes em relação à realização ou não de um comportamento futuramente executado. Esse fator pode ser entendido como as opiniões de outras pessoas, onde o individuo considera importante essa mesma relação, realizando um comportamento de acordo com as mesmas. O terceiro determinante, é o controlo percebido sobre o comportamento, onde o sucesso de uma tentativa de comportamento depende do nível de controlo que o indivíduo possui em relação aos fatores internos e externos, que podem influenciar a execução de um comportamento desejado (Ajzen, 1985).

A atitude é considerada o forte mediador na intenção comportamental, o que implica que um utilizador de serviços públicos digitais pode ter a intenção comportamental com base na força das suas atitudes (Rana et al., 2016). Mas, também será importante realçar que através da facilidade de uso (menos complexo) e o grau de utilidade (melhor desempenho) podemos moldar as atitudes dos indivíduos (Rana et al., 2016).

## Satisfação e Confiança

A satisfação é o grande preditor de repetição de utilização e a intenção de uso contínuo mostrou ser a maior consistência em diferentes tipos de contexto (Li & Shang, 2020). Assim, aumentar a transparência, aumentar o apoio aos clientes ajuda a diminuir o preconceito nas perceções do cliente e afetar positivamente as expectativas de confiança e melhorar a satisfação (López-lópez et al., 2018).

Para definir a satisfação, os pesquisadores utilizam dois níveis: ao nível de uma avaliação transaccional específica e ao nível satisfação geral (Al-Hubaishi et al., 2018). Como para a maioria destes focar apenas nas avaliações específicas restringe limites, ao basear apenas num único momento da experiência, os mesmos consideram que é importante combinar todas as situações específicas e avaliar a satisfação geral (Al-Hubaishi et al., 2018).

Embora não haja consenso na literatura sobre a confiança nos serviços eletrónicos, a maioria concorda como sendo um antecedente significativo para a intenção de uso, mas não determinante para a satisfação do cliente (Baharon et al., 2017). Por outro lado, a confiança online está associada a um conjunto de crenças, como a competência, honestidade e benevolência. No entanto, a confiança depositada por um utilizador é explicada pela experiência anterior e pela reputação percebida (Thompson et al., 2020). Além disso, os pesquisadores identificam que a falta de confiança nas instituições públicas é uma barreira problemática a ser superada, e que a confiança geral na tecnologia tem um peso menos significativo perante o mesmo (Thompson et al., 2020).

A reputação é definida como uma impressão de estima pública ou uma consideração elevada julgada por outras, no entanto deve-se reforçar que a mesma é unidimensional e, portanto, a perceção é vista como uma situação global e não por situações específicas (Weiss et al., 1999). Relativamente aos serviços, diferentes *stakeholders* podem ter perceções atuais de reputação diferentes. Sendo que a reputação está relacionada à satisfação e lealdade, o impacto real no desempenho económico, na confiança dos clientes e na vontade dos mesmos utilizarem os serviços públicos digitais é incontestável (López-

López et al., 2018). No entanto, é necessário compreender que o reposicionamento ou a alteração da imagem pode ser trabalhada e até modificada, mas a reputação pode se manter intacta e as considerações elevadas intocadas (Weiss et al., 1999).

Por conseguinte será decisivo medir a satisfação do utilizador com os serviços públicos digitais. Esta medição permitiria um *feedback* contínuo e imediato, que ajudaria a aproximação do entendimento das preferências a expectativas do cliente (Wirtz & Kurtz, 2016).

## **METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO PAPEL DO ESTAGIÁRIO NA ORGANIZAÇÃO**

### **Metodologia**

O objetivo principal do estudo é descrever a experiência do utilizador nos serviços públicos digitais, no contexto do estágio curricular realizado no IRN, I.P. entre Setembro de 2020 e Janeiro de 2021. Com o intuito de lançar uma luz sobre a experiência dos utilizadores nos serviços públicos digitais, a investigação será feita a partir da experiência profissional do autor durante o estágio.

Considerando que existe uma escassez de pesquisas que examinam a experiência do utilizador nos serviços públicos digitais, o método de investigação utilizado será o estudo de caso no IRN, I.P. A pesquisa exploratória (entrevista pessoal) permite utilizar uma abordagem qualitativa, onde é possível examinar as coisas nos seus ambientes naturais, no contexto da vida real, interpretando fenómenos ainda pouco explorados (Kumar et al., 2017). Os pesquisadores afirmam ainda que a pesquisa qualitativa permite uma maior possibilidade de descrições amplas e ricas, e deste modo, tem uma maior sensibilidade para ideias e significados que os indivíduos assumem (Kumar et al., 2017). Por outro lado, a análise qualitativa poderá ter contrariedades que se prendem com o desenvolvimento de conceitos, análises demoradas, dificuldade na síntese de dados e complexidade ao estudar populações de grandes dimensões (Piore, 1979). No entanto, considera-se que para atingir os objetivos propostos deste estudo este tipo de análise oferece-nos maiores possibilidades de escrutínio.

Os dados primários foram reunidos através das entrevistas com potenciais utilizadores do *website* e os dados secundários obtidos através da ferramenta *Google Analytics* e o Relatório de Atividades de 2018 (último divulgado). Assim, por forma a recolher os primeiros foi necessário construir um guião semiestruturado para as entrevistas. Para a construção das mesmas teve-se em consideração as orientações propostas pelo estudo de Kumar et al. (2017), onde se desejou explorar as perceções e preferências dos utilizadores. A utilização de perguntas abertas ofereceu a oportunidade dos participantes se expressarem através das suas próprias palavras sem qualquer tipo de sugestão (Piore, 1979). Por outro lado, permitiram que o entrevistador tivesse conhecimento dos temas

aos quais tinha de obter *feedback* por parte dos entrevistados. E, ao mesmo tempo possibilitou uma flexibilidade na condução da entrevista de acordo com o discurso do entrevistado (Piore, 1979).

Por forma a seguir as normas de investigação académica e termos legais foi imprescindível requerer o consentimento dos entrevistados para gravar a voz. Deste modo, o entrevistador fica mais atento ao entrevistado, o registo tem maior probabilidade de ser mais consistente e os limites da memória humana e da sua distorção são mitigados (Piore, 1979). Garantindo assim a qualidade dos dados, especialmente em entrevistas de longa duração.

Precedentemente nas entrevistas foi necessário confirmar se os participantes já tinham utilizado o *website*. Caso não o tivessem feito, na qual foi a situação de todos, foram desafiados a solucionar um problema específico e a navegar no *website*. O tema que foi escolhido para os participantes resolverem teve que ver com o Documento Único Automóvel, um dos serviços mais solicitados online. A escolha do mesmo procurou ter uma maior possibilidade de reconhecimento por parte dos clientes, uma vez que é um dos serviços mais procurado pelos cidadãos. Desta maneira, foi requerido aos entrevistados que imaginassem o seguinte cenário: “Imagine que tem um veículo, e que perde o Documento Único Automóvel (possíveis nomes: Certificado de Matrícula/Livrete/Triplicado verde). Como sabe para que o veículo consiga circular e seja identificável nos países da União Europeia é necessário tê-lo em sua posse. O que lhe peço é que abra o *website* do IRN, no link que deixo agora no chat - <https://irn.justica.gov.pt/> -, e navegue no mesmo até resolver ou obter informação suficiente para pedir a segunda via deste documento”. Depois de conceder alguns minutos para que os mesmos criassem uma certa familiaridade com o *website* e com o problema proposto foi questionado inicialmente se estes conseguiram resolver o mesmo e que alternativa escolheriam. Logo de seguida, uma série de questões, propostas pelo estudo de Kumar et al. (2017), tiveram como propósito perceber características como a experiência, valor e mudança de comportamento.

No presente estudo, depois de elaborado o guião das entrevistas e testado com dois participantes no início do mês de fevereiro, o material foi sujeito tanto à análise do orientador como à do coordenador do IRN. Com base na experiência adquirida no teste do guião, e na sua posterior validação o guião de entrevistas foi modificado e implementado (Anexo 1).

## **Descrição da organização e do papel do estagiário na organização**

De acordo com o Decreto-Lei nº148/2012 de 12 de julho, o Instituto dos Registos e do Notariado, Instituto Público, abreviadamente designado IRN, I.P., é uma instituição com sede em Lisboa, que faz parte da administração indireta do Estado, mas com administração autónoma, com o seu próprio património. Prossegue atribuições do Ministério da Justiça (MJ) sob superintendência e suporte do membro do Governo responsável pela área da justiça e é um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional, com exceção da região Autónoma da Madeira.

A missão do IRN, I.P. é executar e acompanhar as políticas relativas aos serviços de registo, tendo em vista assegurar a prestação de serviços aos cidadãos e às empresas no âmbito da identificação civil, registo civil, nacionalidade, predial, comercial, bens móveis e de pessoas coletivas, bem como assegurar a regulação, controlo e fiscalização da atividade notarial. Desde a antiguidade que há a necessidade de salvaguardar atos da existência humana, patrimonial e outros, assim é de extrema importância salvaguardar a identidade ou posse através de atos que tenham validade e valor de prova perante terceiros. Atualmente, fazem parte do quadro de colaboradores quase cinco mil pessoas que exercem funções em 470 serviços de registo *front office* distribuídos por todo o país e que proporcionam em torno de 8 milhões de atendimentos anualmente (Figura 2).



**Figura 2 : IRN, I.P. em números**

Fonte: IRN, I.P.

O gabinete de acompanhamento de gestão, e de comunicação, imagem e design apoia o Conselho Diretivo na comunicação da visão e estratégia do IRN. Colabora na definição do modelo de controlo de gestão, que monitoriza a execução da estratégia e acompanha o desempenho dos serviços. Propõe e desenvolve estratégias de comunicação do IRN. Garante a divulgação externa dos factos relevantes para os utentes dos serviços de registos e notariado. Assegura a presença nas redes sociais, articula os conteúdos informativos no *website* e *chatbot*. Colabora designadamente com a USDSI (Unidade de Serviço e Desenvolvimento de Sistemas Informáticos), no desenvolvimento de novos serviços, com recurso a metodologias de *servisse design*, prototipagem e experimentação, na construção de soluções centradas no utilizador, entre outros.

As tarefas realizadas pelo autor no estágio curricular permitiram perceber a dimensão do trabalho realizado no IRN (Anexo 2). No entanto, como a organização possui uma carteira de serviços grande, para este projeto decidiu-se escolher os serviços do registo de bens móveis, nomeadamente o serviço de registo automóvel. De acordo com o decreto-lei nº 277/95, os bens móveis estão sujeitos a registo, e necessitam de um documento que identifica um veículo que permite a circulação legal nos países da União Europeia. O Documento Único Automóvel/certificado de matrícula contém informações como a

marca, o modelo, a matrícula e outras características do automóvel, assim como o nome e morada do proprietário (Figura 3). Se houver qualquer tipo de encargos associados ao veículo, também constam no mesmo.



**Figura 3 : Documento Único Automóvel**

*Fonte: IRN, I.P.*

Após as análises que se realizaram na página do automóvel online, verificou-se que existem subidas significativas no número de visitas. E, que as transações online são superiores de ano para ano. Para além disso, constata-se que é acedido predominantemente por cidadãos residentes em Portugal, mais especificamente 97% do tráfego. No entanto, apesar dos valores aparentarem ser animadores, a taxa de *bounce rate* é continuamente elevada, o que poderá indicar que existe algum tipo de atraso ou rejeição por parte do cliente perante os serviços públicos digitais.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### **Análise e Discussão das Entrevistas**

Dos 10 entrevistados, 9 são clientes do IRN, mas nunca utilizaram o *website* do mesmo. O outro, é colaborador da organização e faz parte do projeto da construção do *website*. Por conseguinte, teremos os clientes que representam o lado da procura e o colaborador o lado da oferta. Destes participantes, 6 são do género feminino e 4 do género masculino, todos adultos, com uma faixa etária entre os 18 e 60 anos e com um nível de escolaridade díspar. Deste modo, pretendeu-se criar as condições mínimas para que houvesse um grupo o mais heterogêneo possível. Os perfis demográficos dos entrevistados estão resumidos no Anexo 3.

Após a transcrição das entrevistas realizadas no mês de março, que originaram cerca de 28 páginas em Word, procedeu-se à análise das mesmas (análise de conteúdo). Tendo em consideração que é necessário dar uma dimensão interpretativa elaborou-se uma grelha de análise em Excel. As linhas representaram as perguntas realizadas na entrevista e as colunas que revelaram as respostas de cada um dos entrevistados (Anexo 4). Desta mesma tabela, surgiu uma outra, que teve como propósito agrupar as ideias dos entrevistados de maneira a observar os aspetos mais relevantes para o estudo (Anexo 5). Consequentemente, as análises das perguntas que constam do guião de entrevistas do estudo de Kumar et al. (2017) assentam na procura de características distintas como as barreiras, a experiência, a mudança do comportamento e o valor que os clientes procuram nos serviços públicos digitais.

As primeiras perguntas realizadas aos entrevistados deste estudo tiveram como intenção perceber se os mesmos conseguiam ou não resolver o problema proposto, e que alternativa é que escolheriam caso não o resolvessem. Nesta pesquisa qualitativa, nenhum dos entrevistados conseguiu resolver o desafio com a exceção do colaborador. Para além disso, aqueles que não o conseguiram disseram que escolheriam o canal telefónico para solucionar o mesmo. De acordo com Alruwaie (2020) e Kirk (2020), num mundo onde cada vez mais as empresas têm ferramentas para redesenhar a sua oferta, é crucial que também o setor público acompanhe este ambiente de adaptação incessante. Por estes

motivos as empresas são forçadas a entender quais é que serão as razões que conduzem a uma utilização tardia ou mesmo uma rejeição total do canal online (Talwar et al., 2020). De acordo com a teoria da resistência à mudança, existem barreiras de uso, valor e risco (representando as barreiras funcionais) e as barreiras de imagem e tradição (representando as barreiras psicológicas). Tal como supracitado, podemos verificar que a barreira de tradição, que está relacionado ao hábito (de como as coisas foram feitas até agora), poderão afetar o comportamento do cliente, e neste caso, a intenção de uso (Talwar et al., 2020).

A Sandra (49 anos) diz que: “Tudo aquilo que dá para fazer presencial eu prefiro deslocar-me, porque não estou familiarizada, ou mesmo por falta de hábito. Como não tenho grande necessidade, prefiro ir pelos meios que eram os comuns”.

### **Primeira Pergunta**

A primeira pergunta teve como intuito entender as percepções que os clientes têm relativamente ao estado atual do *website*. A maioria (7 de 9 clientes entrevistados) transmite a ideia de que o *website* é complicado porque perdem muito tempo à procura da resolução do problema proposto com tantos *links*, direções e informações. A opinião dos entrevistados converge com o que foi mencionado por Shaikh et al. (2020), quando estes referem que os utilizadores necessitam de pouco ou nenhum esforço mental para que considerem o *website* de fácil utilização. Assim, à medida que os custos cognitivos aumentam, com mais opções de escolha, o cliente poderá ficar sobrecarregado e consequentemente prejudicar a qualidade percebida e a sua satisfação (Herzenstein et al., 2020). Margarida (60 anos) diz que: “Porque eu começo por querer uma segunda via do DUA e já me está aqui aparecer uma ou duas autenticações digitais, portanto eu estou a aprender com esta brincadeira, mas não estou a chegar ao ponto que eu precisava”.

Para além disto, a opinião dos entrevistados reforça o que foi mencionado por Jebarajakirthy & Shankar (2021) sobre a percepção que os utilizadores têm relativamente à redução drástica que os serviços online oferecem no tempo e esforço despendido. Logo, esta procura incessante por conveniência é considerada pelos autores como a principal razão para a intenção de uso aumentar (Jebarajakirthy & Shankar, 2021).

Ana (27 anos) afirma que:

“Está mal estruturado, porque não é nada *user friendly*, quando o utilizador vai ao site é muito complicado realizar alguma coisa pelo serviço online. O processo todo tem muitas interligações para clicar, depois quando eu quero fazer um pedido de alguma coisa sou reencaminhada para muitos sites diferentes, o que o torna muito confuso. Na minha opinião, até é demasiado interativo, porque tem muitas opções de escolha e perco muito tempo”.

Outros (2 de 9 clientes e o colaborador entrevistados) dizem que o *website* é intuitivo e bem organizado, permitindo que em caso de dúvida se consiga adquirir informações, documentos e outros. De acordo com Al-Hubaishi et al. (2018), os utilizadores procuram informações para fins de realização. Se estes considerarem que estão suficientemente esclarecidos para serem produtivos e eficazes, vão considerar a pesquisa como fácil e intuitiva (Al-Hubaishi et al., 2018). A ideia que estes entrevistados testemunham vai ao encontro do estudo de Lee et al. (2019), quando este menciona que a utilidade surge sempre que os utilizadores acreditam que com as informações ou outros elementos, conseguem atingir um determinado objetivo.

Mário (24 anos) afirma que:

“Em relação a este *website* ele é de fácil acesso e bastante bem organizado, até pela forma como os temas estão divididos. Está minimamente organizado, os temas estão divididos por assuntos o que acaba por facilitar a pesquisa quando preciso de tratar de algum assunto”.

Apesar destes (2) entrevistados sentirem que o *website* é fácil e organizado, ambos escolheriam um meio ou canal substituto. Isto porque efetivamente não conseguiram resolver o problema proposto. Mas, e como veremos mais à frente, a experiência online tende a ser avaliada como um todo e não a cada subprocesso (Lee et al., 2019).

## Segunda Pergunta

Relativamente à segunda pergunta, pretendeu-se compreender qual seria a experiência ao pesquisar informações no *website*. Alguns (7 de 9 entrevistados) alegam ter uma experiência parcialmente boa e outros (2) uma experiência má. Apesar de ambos sentirem que o *website* está bem organizado, quando têm que efetivamente resolver o problema proposto dizem que a informação os vai deixando cada vez mais confusos.

As pesquisas anteriores descobriram que a facilidade de uso aumenta significativamente a sensação de controlo, e que, por conseguinte, poderá incentivar um comportamento favorável à intenção de uso (Kamdjoung et al., 2021). Além disso, sempre que os utilizadores estão a usar alguma tecnologia simples, portanto fácil de executar, a perceção de utilidade aumenta (Al-Hubaishi et al., 2018). A opinião destes entrevistados corrobora com o estudo de Stevens et al. (2017), quando este explica que os utilizadores consideram uma tarefa simples sempre que esta vai ao encontro das suas expectativas. Se esta não o for, resultará numa perceção de utilidade menor e uma satisfação mais baixa perante o serviço (Stevens et al., 2017).

Guilherme (37 anos) diz que:

“A experiência para mim foi parcialmente boa, o site não é de todo mau, mas na metade do caminho eu já estava um bocado irritado. Eu gosto de coisas mais intuitivas e que me sejam possíveis de controlar minimamente. Como reparei que não conseguiria resolver o meu problema de imediato ficou mais complicado do que eu imaginava”.

Flávio (41 anos) afirma que:

“A informação que é ali apresentada é muito geral e tem pouco de específico para a minha situação. Tenho de estar ali a perder tempo e à procura do link para

conseguir ir para o outro site. A experiência que tenho com este site é má, porque o site não é intuitivo e não é explícito o suficiente para a pessoa chegar à sua questão de forma rápida. Sinto-me frustrado”.

Relativamente à resposta da Irene (34 anos), a mesma expressa que: “É muito fácil encontrar as informações, porque está bem organizado, não exige grande procura porque está tudo ali”. Esta ideia poderá ir ao encontro do estudo de Pleger et al. (2020) quando estes afirmam que as organizações governamentais por vezes apenas olham para os requisitos e possibilidades de escolha em vez da utilidade que o cliente procura. Desta forma, a qualidade do serviço pode estar a ser afetada negativamente e a deixar os clientes extremamente dependentes do serviço público tradicional.

### **Terceira Pergunta**

Em relação à terceira pergunta, procurou-se compreender como é que o *website* poderia ter algum impacto no dia a dia dos clientes. Quase todos os entrevistados consideram que o mesmo seria útil ou prático se concedesse uma forma efetiva de resolver os problemas. Fatores como a conveniência de acesso, conveniência de transação, benefícios percebidos (posse imediata, ou a entrega oportuna dos serviços prometidos), bem como a conveniência pós benefício (como a gestão e suporte efetivo de garantia ou mesmo reclamações) têm valores significativos na intenção e repetição de uso (Talwar et al., 2020). Deste modo, o acesso aos serviços online em qualquer momento e lugar, com transações rápidas, disponibilização imediata e várias opções de contacto, proporcionam um valor utilitário aos clientes (Jebarajakirthy & Shankar, 2021).

Jéssica (30 anos) explica que:

“...como cada caso é um caso, específico, sinto que se tivesse algo objetivo, de acordo com o meu problema, era mais útil e prático, do que uma coisa tão geral. Preferencialmente deveria haver um item, pedir a segunda via, eu carregava lá

preenchia os dados e estava feito. Fico muito chateada porque estou mesmo a ver que vou perder um dia ao telefone com alguém”.

Para além disto, se a informação for considerada de qualidade, ou seja, mais precisa e atualizada, tem um potencial superior de ir ao encontro das expectativas de cada um dos clientes (Weerakkody et al., 2016). Alguns resultados de estudos demonstraram que informações afluentes (isto é, fornecidas pela empresa), provavelmente reduzem o esforço psicológico nas tarefas comportamentais e cognitivas da navegação (Weerakkody et al., 2016). No entanto, a opinião para a maioria dos entrevistados apoia o estudo de Kamdjoug et al. (2021), quando este comprova que a confrontação entre as expectativas e o desempenho real têm um peso mais significativo do que a qualidade de informação.

Guilherme (37 anos) diz que:

“Eu sei que neste *website* vou encontrar informações de como devo fazer e como pedir. Mas só mudaria o meu comportamento se efetivamente conseguisse fazer algo no *website*, e conseguisse resolver os meus problemas online. É um stress saber que vou gastar metade de um dia ou mesmo um dia para resolver uma situação destas presencialmente, quando poderia resolver em poucos minutos online”.

A Irene (34 anos) diz: “Em vez de perder tempo na conservatória, aproveita a informação que tem disponível no *website* o que torna mais rápido a resolução do problema”. Esta ideia comprova aquilo que é referido no estudo de Carter et al. (2016), ou seja, as organizações públicas têm de compreender para além das possibilidades e vantagens do serviço digital, como as preferências dos utilizadores.

### Quarta Pergunta

Na quarta pergunta, pretendeu-se compreender que aspetos é que os clientes encontravam em falta no *website*. Na resposta a esta pergunta todos os clientes entrevistados afirmam que não existe um caminho lógico e útil para resolver o problema. Sendo que esta situação os deixa na dúvida e receosos levando-os a telefonar ou falar com outras pessoas.

A facilidade de uso como vimos anteriormente, poderá aumentar a sensação de controlo e a satisfação do utilizador. Todavia, a posição dos entrevistados vai ao encontro do estudo de Rana et al. (2016), que considera que as condições facilitadoras são insignificantes quando as expectativas de desempenho e esforço estão presentes. Para além disso, se os utilizadores experimentarem algum tipo de sensação de incerteza ou receio de errar a sua intenção de uso pode estar limitada (Laukkanen, 2016).

Jéssica (30 anos) alega que:

“No início e até mesmo na pesquisa não há assim muito problema. No final há o grande problema de informação porque não há uma solução para o teu problema. Tu estares a fazer uma pesquisa para chegares a uma página que nada tem haver, ou sou eu que não estou a ter a leitura correta, ou não sei. Na minha opinião, quase que parece uma informação que não é verdadeira e nada objetiva”.

Leonor (22 anos) afirma que:

“... Estes sites eram suposto ser úteis, não é? Para um *website* de serviços que deve ser acessível a maior parte das pessoas, se fosse numa situação normal até tinha desistido mais cedo, porque não foi nada chamativo para resolver o meu problema. A página do DUA, não está bem organizada, tem muitas coisas, muita informação, que não precisava de estar aqui. Está uma página muito repetitiva, não é claro. Devia estar tudo junto ou agrupado”.

Em contraste, Irene (34 anos) diz o seguinte:

“Por mim acho que não existe falta de nada, tem informação dos documentos antigos, dos que são novos, as datas, tem aqui a linha de apoio. Por exemplo, na plataforma da saúde não sabemos como procurar as receitas ou como encontrar algum tipo de informação, e neste caso, a informação está toda aqui”.

### **Quinta Pergunta**

Na quinta pergunta, quis-se compreender quais eram os problemas que os entrevistados identificaram na utilização do *website*. Quase todos os clientes entrevistados afirmaram ser um processo muito longo, com informação redundante e com alguns entraves. Estas situações deixam-nos mais uma vez na incerteza, desconfortáveis e inseguros das suas decisões.

A conveniência de acesso tal como exposto pelo autor Jebarajakirthy & Shankar (2021) resume-se à perceção que os consumidores têm sobre o mínimo esforço e tempo para usufruir dos serviços. Assim, se os utilizadores percecionam que o online é mais acessível que a loja física, tenderão a adotá-lo com maior facilidade (Jebarajakirthy & Shankar, 2021). Para além disso, o presente estudo corrobora com a investigação realizada por Madariaga et al. (2019), onde o autor explica que nem sempre um aumento significativo de apoio, como documentos ou informações, melhora o acesso dos utilizadores ou mesmo a facilidade para encontrarem as informações mais acertadas para realizar uma determinada tarefa.

Flávio (41 anos):

“No *website* não tenho resposta a questões como se dá ou não para reativar, porque efetivamente não consigo. E por isso, para mim tem falta de informação, porque ela até pode estar lá, mas eu não a encontro nem vou perder tempo a procurar”.

Irene (34 anos) diz o seguinte: “A página do automóvel online é horrível, pede para ter um certificado digital. Uma pessoa que não tenha conhecimentos de internet e *website* provavelmente não chegará lá. Já a página do IRN tem a informação toda”. Ao contrário dos comentários anteriores, o colaborador do gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design demonstra uma preocupação para a qualidade da página do automóvel online. No entanto, esta ideia ainda não é debatida nas reuniões ou acompanhada no dia a dia de trabalho da empresa.

Para um dos entrevistados a participação e envolvimento com a empresa adiciona valor para o processo de tomada de decisão. Esta observação reforça o estudo de Kumar et al. (2017), quando estes transmitem que a conectividade pode ser valorizada pelos utilizadores e ser um fator que aumenta a intenção de uso. No entanto, para estes é imprescindível que estas táticas estejam de acordo com a estratégia e objetivo de negócio (Kumar et al., 2017).

Como Sandra (49 anos) afirma:

“Não senti falhas e até gostei de me perguntarem se tinha sugestões para melhorar o *website*, o que eu respondi que se não tivesse tantas opções era substancialmente melhor. Demonstra que estão preocupados em melhorar e tornar a vida das pessoas mais fácil”.

### **Sexta Pergunta**

Em relação à sexta pergunta, pretendeu-se perceber qual seria a avaliação que os entrevistados dariam ao *website*. Quase todos transmitem que o mesmo não é mau, mas é inútil porque não conseguem resolver o problema de maneira rápida e fácil. Para além disto, alguns entraves como autenticações, falta de habilidade e desconhecimento de termos técnicos criam frustração e insatisfação com o serviço público digital.

Os utilizadores confiam muito nas suas informações e experiências anteriores, e por isso, quando sentem que poderá haver uma mudança na utilização do sistema poderá impactar as suas perceções de autoeficácia (Alruwaie et al., 2020). Estas perceções estão assentes em comportamentos que são determinados pelas expectativas de resultado pessoal, enraizado nas crenças relacionadas às suas capacidades (Alruwaie et al., 2020). Por esta

razão, estudos têm sugerido que o mais marcante e significativo na experiência do utilizador não é tanto a qualidade de informação, que está relacionada ao design do *website*. Mas, a qualidade do serviço, que está intimamente ligada ao problema que de algum modo as impossibilitou de concretizar uma determinada ação (Kumar, 2021).

Leonor (22 anos) transmite que: “Eu conheço o *website* do *UK.gov* (Reino Unido), ele é mais fácil de seguir porque tem uma linha. Tu queres uma coisa, aquilo tem logo um *link*, e tens tudo ali. Relativamente a este site do IRN não é muito útil, porque eu não consegui resolver o problema. Disse que estava bloqueado, depois que precisava de uma chave móvel digital e que parece que em lado nenhum se falou disso. Sinto-me perdida. Com esta análise iria ter que pedir ajudar e perder tempo a ligar”.

Jéssica (30 anos) diz que: “Por exemplo no IMT online, quando queres pedir uma segunda via da carta de condução, basta entrares pelo portal das finanças, colocar a password e aquilo vai automaticamente. Fazes o pedido, tens o documento e o pagamento. Não andas ali a perder tempo a estudar o que tens de fazer para depois não conseguires fazer. As palavras simples, muito objetivas, que vão de encontro aquilo que eu estou a pesquisar deixa-me descansada...”.

Irene (34 anos) afirma que: “De 0 a 10 talvez daria um 8 ou 9, está muito bem construído. Porque é muito fácil ver que está tudo aqui para me apoiar na resolução do meu problema”. Corroborando uma vez mais com a opinião dada nas questões iniciais.

### **Sétima Pergunta**

Relativamente à sétima pergunta, esperou-se perceber o que seria necessário existir no *website* para que os entrevistados começassem a utilizar o mesmo. Todos os entrevistados, consideram que preferiam utilizar o *website* se estivesse sintetizado, prático

e preparado para uma necessidade imediata ou emergente. Acreditando que uma boa primeira experiência, útil e rápida os faria utilizar os serviços públicos digitais.

Em harmonização com o estudo de Kumar et al. (2017), a velocidade e a confiança percebida continuam a ser uma deficiência nos serviços públicos digitais. As pesquisas relatam que uma boa primeira experiência, conveniente e rápida seria decisiva para que os utilizadores começassem a utilizar os serviços online (Kumar et al., 2021). Deste modo, minimizar o tempo e esforço necessários para realizar as transações são elementos fundamentais de conveniência online (Jebarajakirthy & Shankar, 2021). Processo interrompido, confirmação de transação e pagamento fácil, são fatores fundamentais para os utilizadores experienciarem os benefícios de uma transação a qualquer hora e lugar com apenas uns cliques (Jebarajakirthy & Shankar, 2021).

Sandra (49 anos) expõem que:

“Era conseguir resolver um problema pela primeira vez e de certeza que eu ia ficar fidelizada, se a coisa funcionasse bem e tudo corresse bem. É por isso que se as coisas funcionarem eu volto se não funcionarem provavelmente não volto. Mas pronto, com um prejuízo para mim de perder tempo, deslocar-me e tudo, mas pronto”.

Leonor (22 anos) afirma que:

“Deste modo não apresentar bloqueios à minha navegação, como ter uma chave móvel digital que só aparece no final. Não aparecer coisas diferentes, como a informação que é apresentada, que me leva a duvidar se estou a pesquisar o correto ou na página certa. Teria de ter uma primeira boa experiência, para voltar a utilizar novamente, se tivesse conseguido logo à primeira ia ter muita vontade de o fazer outra vez caso precisasse”

Para além disto, a opinião de alguns dos entrevistados apoia o estudo de Kumar et al. (2017), que afirma que a compatibilidade com o estilo de vida é essencial para uma experiência satisfatória. Esta situação tem em conta a ocupação que muitas das pessoas têm no dia a dia com a sua vida pessoal e profissional e os serviços públicos digitais apresentam um valor utilitário em termos de conveniência (Kumar et al., 2017).

Jéssica (30 anos) comenta que: “Precisavam de sintetizar informação, apanhei algumas páginas que têm muito texto, e texto pequenino logo aí já me cansa. Eu não tenho paciência para estar a ler, sou uma pessoa muito prática, e eu no dia a dia que tenho não posso estar a perder tempo com estas coisas. Imagina, só a primeira parte do site do automóvel online cansou-me logo”.

### **Oitava Pergunta**

No que alude à última questão, procurou-se dar a possibilidade aos entrevistados de expressarem algo que ainda não tivessem dito e que considerariam benéfico para o estudo. O que resultou numa porção bastante significativa e interessante de ideias para a descrição da experiência do utilizador.

Quase todos (7 de 9 clientes entrevistados), dizem que apesar de perderem mais tempo nas linhas telefónicas ou noutro meio o problema aqui parece ser resolvido, enquanto que no canal online existem muitas barreiras a serem ultrapassadas. No entanto, referem que se as mesmas fossem eliminadas ou otimizadas se adaptariam com facilidade aos serviços públicos digitais, tal como fizeram com outras empresas.

Mário (24 anos) afirma que: “Eu já tive a experiência de ir à conservatória 3 vezes e não tinha noção da quantidade de documentação que tinha de preencher. Demoramos muito tempo, mas fica resolvido”. Guilherme (37 anos) apresenta que: “..., mas naturalmente que poderei adaptar-me a estas novas formas, como fiz com o banco online”.

Alguns (2 de 9 clientes entrevistados) dão sugestões de que seria mais conveniente e útil utilizar este serviço através do telemóvel e ser possível aceder com a impressão digital ou número de telemóvel. Para estes entrevistados, há indícios que a experiência anterior pode

e elevar as expectativas no que toca à poupança de tempo e esforço, como mencionado no estudo de Jebarajakirthy & Shankar (2021).

Ana (27 anos) diz que: “Os serviços essenciais deveriam estar numa aplicação, porque para mim e para a minha geração o valor que damos a resolver as coisas no momento é enorme. E sinceramente, é essencial resolver a questão de não dar para fazer online. Isso deixa-me chateada porque vou ter de ir à loja física, o que não acontece com plataformas de outras empresas que utilizo diariamente”.

Flávio (41 anos) refere que: “Podiam arranjar outro sistema, por exemplo com o leitor de impressão digital do nosso equipamento, se bem que, isso já levanta outras questões. Ou então através do nosso número de telefone também com um código ou assim”.

Algumas pesquisas verificam ainda que existem clientes que poderão sentir-se vulneráveis ao temer que as suas informações pessoais sejam mal utilizadas. Tal como diz o estudo de Kamdjoug et al. (2021), as empresas deverão concentrar os seus esforços no fornecimento de documentos de confirmação. Assim os clientes não só têm a prova das suas operações mais visível, como também a incerteza é minorada significativamente.

Sandra (49 anos) afirma que: “O que acontece é que há muitas barreiras porque precisas de um papel azul, cor de rosa, verde, chave móvel, é demasiada coisa, se reduzirem os passos ficaria mais satisfeita. Quando se trata de mexer em assuntos desta natureza, não tenho muita segurança e quando não fico com uma prova de que estive ali a fazer aquele pedido deixa-me desconfiada e reticente”.

Outro cliente entrevistado considera que o reforço de publicidade no *website*, que enfatiza que existem mais pedidos online que offline, os deixa insatisfeitos e até desvalorizados

enquanto cidadãos. Jéssica (30 anos) diz que: “Nas estatísticas na página principal do *website* dizem que mais pessoas pedem atos online que no presencial, eu não consegui e sinto-me frustrada. Porque supostamente dá e na minha situação não é possível”.

Irene (34 anos) refere que: “Parece-me que os potenciais clientes têm algum tipo de dificuldade em confiar no sistema online e já se habituaram a tratar pessoalmente deste tipo de situações. Mas a informação está aqui, se quiserem podem-na utilizar”. Esta evidência poderá indiciar que o trabalho do gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design tem um nível de maturidade muito baixo. Sobretudo no que concerne às ferramentas de acompanhamento e gestão das expectativas do cliente.

### **Análise e Discussão das Métricas do *Website***

Por forma a investigar a atividade e o tráfego dos serviços online, foi realizada uma análise com recurso à plataforma *Google Analytics* entre os meses de setembro e outubro de 2020, conforme o Anexo 2. Esta ferramenta permitiu-nos obter dados como o número de visitas, o tempo médio que os utilizadores passam no *website* e o número de páginas acedidas.

Durante a análise, deparou-se com um indicador com a denominação *bounce rate* (taxa de rejeição), que é considerado importante para exibir o envolvimento dos clientes com o *website*. A taxa de rejeição é calculada quando alguém visita uma única página, geralmente a *homepage* e não realiza alguma ação específica, como comprar, preencher um formulário ou clicar num *link* (Lahey, 2020). Caso a página fosse um *blog*, oferecesse um tipo de conteúdo altamente específico ou não tivesse qualquer comando de ação no qual bastasse uma única página, então uma taxa de rejeição alta seria perfeitamente normal. Mas conforme os autores, se o sucesso do *website* depende que os utilizadores visualizem e utilizem o mesmo, uma taxa de rejeição alta rondará os valores entre 56% e os 70%. Segundo a plataforma, o *website* do IRN, I.P. apresenta um valor de taxa de rejeição que ronda os 57% (Anexo 6).

Posteriormente, decidiu-se analisar com maior detalhe a percentagem do tráfego por tipo de pesquisa, como a pesquisa orgânica, a pesquisa direta e a pesquisa através da referência. A pesquisa orgânica diz respeito à percentagem de utilizadores que acedem ao IRN, I.P. através de motores de pesquisa (ex: *Google Chrome*) e na qual se encontrou

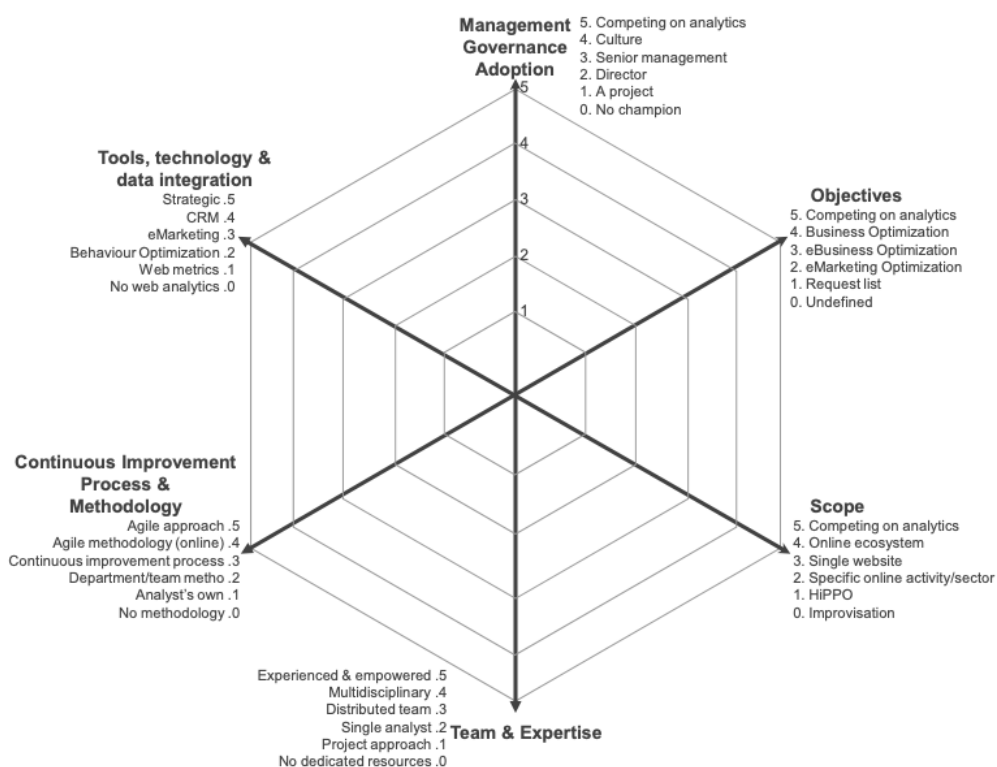
um valor de 67%. A pesquisa direta demonstrou que a percentagem de utilizadores que acedem diretamente através do *link*, encontra-se com um valor de 16%. E a pesquisa por referência, que se refere à percentagem de utilizadores que acedem ao *website* através de referenciadores (ex: media ou outras organizações públicas), encontra-se com um valor de 12%. Uma vez que o IRN, I.P. não trabalha com pesquisa paga e utiliza de forma muito residual o email ou mensagens telefónicas, os valores destas pesquisas que perfazem os 95% são perfeitamente normais.

Ao analisar mais aprofundadamente através da plataforma, averiguou-se que a média de tempo despendida no *website* é de 2min, o número de páginas visualizadas são cerca de 4 e 40% dos utilizadores abandonam de imediato o *website*. Comparando os dados retirados da plataforma com o esforço real, em contexto de entrevista, verificamos que existe uma diferença de 20min (Anexo 3). Ao confirmar a existência desta dissemelhança, entre o número médio do esforço real (22min) em contexto de entrevista, com o número médio que a plataforma menciona (2min), poder-se-á sustentar a ideia que os potenciais utilizadores num contexto real abandonam o *website* muito antes de conseguirem chegar onde desejam.

Os governos que trabalham com dados (Exemplos: Dinamarca, Coreia do Sul e Estónia) procuram proactivamente *feedback* das partes interessadas sobre a qualidade dos serviços e constroem estatísticas de uso no serviço público digital. Para além disso, compartilham com as mesmas e publicam os resultados online (United Nations, 2020). Assim, organizações que não consigam acompanhar a experiência do utilizador ao nível do envolvimento e satisfação, não conseguirão entregar um serviço confiável e de qualidade (Lahey, 2020).

Nesta análise, foi possível compreender que as ferramentas e métricas de acompanhamento são embrionárias ou mesmo inexistentes no IRN, I.P. Para além disso, como a análise está restrita ao coordenador do gabinete de acompanhamento de gestão, e de comunicação, imagem e design, os dados que são transmitidos aos colaboradores são padronizados e pré-disponibilizados. Apesar do número de visitas, média de páginas visualizadas e tempos médios considerarem já algum tipo de tecnologia para levantamento de dados, se estes não estiverem de acordo com o propósito e objetivo da empresa estas informações não poderão traduzir-se em estratégia que permite otimizar a experiência do utilizador. No limite, a empresa irá estar a despender tempo e recursos, em dados que não suficientes para destacar ou evidenciar a necessidade de alterar e redesenhar o serviço público digital.

No que toca ao universo da Tecnologia de Informação o *Business Intelligence* (Inteligência Competitiva), tem-se desenvolvido na evolução e acompanhamento de análises e ações que permitem tornar dados em conhecimento frequente e consistente (Oliveira, 2015). O modelo de Hamel (2009) que pode ser considerado uma refinaria de dados, tem como finalidade criar uma base sólida de dados que apoia a gestão na tomada de decisão e no acesso a conhecimento rápido e preciso. Com base na teia apresentada pelo autor, acredita-se que a empresa pode construir processos que a aproximem ao mercado sem colocar de parte o nível de maturidade da mesma (Figura 4).



HiPPO = Highest Paid Person Opinion

**Figura 4 : Modelo de Maturidade do Web Analytics**

**Fonte: Hamel; (2009, p.2)**

Dentro de cada uma destas dimensões, como as Ferramentas, Gestão, Objetivos, Limites, Recursos e Metodologia, existem 6 níveis que definem o grau de maturidade da empresa relativamente à *Web Analytics*. Assim:

**Nível 0** – Indefinição e improvisação completa da organização

**Nível 1 (Défice Analítico)** – Verifica-se uma preocupação para direcionar os dados a decisões estratégicas

**Nível 2 (Análise Localizada)** – Utiliza-se análises para expor hipóteses de otimização

**Nível 3 (Aspirantes Analíticos)** – Existe análise para o desenvolvimento de competências e esforços futuros

**Nível 4 (Empresa Analítica)** – As informações apoiam as decisões deliberadas da empresa de acordo com o valor que a organização procura entregar ao cliente

**Nível 5 (Líderes Analíticos)** – A utilização de inteligência analítica apresenta-se de forma natural e enraizada na cultura da organização

Para Hamel (2009), as empresas devem estabilizar todas as dimensões da teia no mesmo nível, evitando ter dimensões em níveis diferentes. Se a empresa definir objetivos ambiciosos em conjunto com ferramentas analíticas que não têm a capacidade de estabelecer objetivos estratégicos, a organização pode pecar pela falta de compromisso e comprometimento com o cliente. Para além disto, se dentro de cada dimensão os primeiros níveis não estiverem a ser utilizados de forma estratégica e com uma periodicidade definida, não haverá um acompanhamento sustentável que suporte as ferramentas analíticas que constam nos níveis superiores (Hamel, 2009).

As ferramentas analíticas podem ser classificadas como um tipo de recolha de dados que permitem produzir a simbiose entre as análises e as restantes dimensões e objetivos de negócio. Através destas espera-se acompanhar uma determinada evolução e realizar ações concretas para resolver aspetos críticos. Conforme foi possível observar no decurso do estágio, o gabinete de acompanhamento e gestão do IRN, I.P. encontra-se num nível de défice analítico (1) no que concerne à utilização de ferramentas analíticas. A tabela 2 resume algumas que são utilizadas, as que não são utilizadas, mas não são estratégicas e as que não são utilizadas.

**Tabela 2 : Modelo de Maturidade das Ferramentas Analíticas**

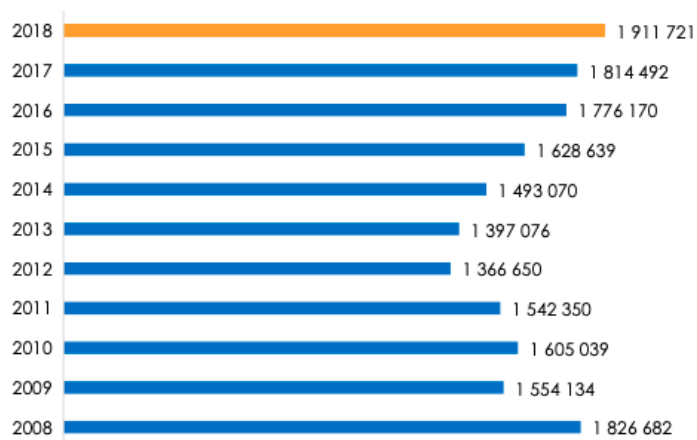
Nível 1 MÉTRICAS	Nível 2 COMPORTAMENTO	Nível 3 E-MARKETING	Nível 4 CRM	Nível 5 STRATEGIC
■ Visitas	■ Análise de Caminhos	■ Segmentação	■ <i>Switching Costs</i>	■ <i>Activity Based Costs</i>
■ Visualizações	■ <i>Report</i>	■ <i>SEO</i>	■ <i>Lifetime Value</i>	■ <i>Balanced ScoreCards</i>
■ Demografia	■ Testes A/B	■ Alerta de <i>KPI's</i>	■ Personalização	■ Análise Preditiva
■ Entradas e Saídas	■ <i>KPI's</i>	■ <i>Personas</i>	■ Processos Analíticos	
	■ <i>Dashboards</i>			
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
■ Utilizado	■ Utilizado mas não estratégico		■ Não Utilizado	

Fonte: Adaptado de Hamel; (2009)

Como medir o nível de resposta e interação no *website* não se trata de valores bem definidos, é por vezes complexo e subjetivo traçar métricas. No entanto, é possível estabelecer objetivos e fazer uso de ferramentas analíticas e outros recursos que permitem detetar comportamentos e reações do cliente em contexto online. Deste modo, a escolha das métricas e recursos adequados serão apresentados mais à frente.

### **Análise e Discussão de Outros Dados Secundários**

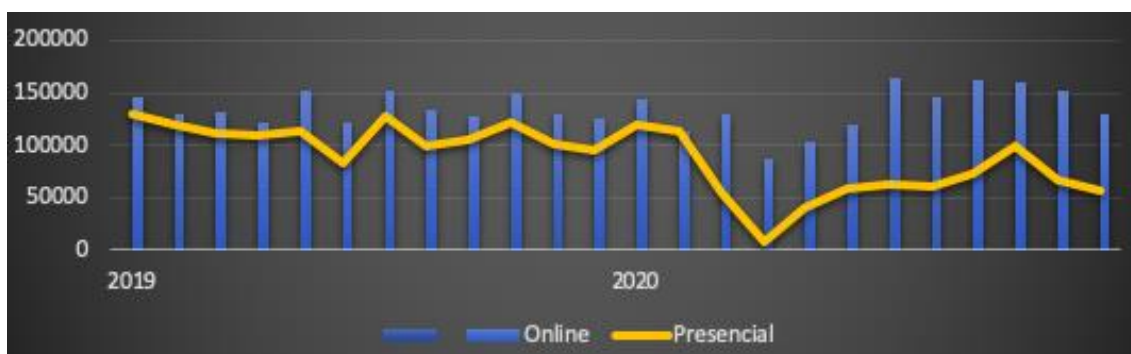
Os dados que serão apresentados foram retirados do último Relatório de Atividades do Instituto dos Registos e do Notariado (2018) e pertencem ao serviço de registo de veículos. No âmbito dos pedidos de certificados de matrícula (DUA), os mesmos confirmam uma tendência crescente de pedidos de 1º via, 2ª via e urgentes.



**Figura 5 : Evolução dos Pedidos de Certificados de Matrícula**

Fonte: Relatório de Atividades 2018 – Instituto dos Registos e do Notariado

Em comparação com 2008 e 2018 um aumento percentual de 0,05% (Figura 5). Quando comparados, o canal online com o canal presencial, verifica-se que o primeiro tem maior número de atos requeridos (Figura 6).



**Figura 6 : Documento Único Automóvel – Online vs. Presencial**

Fonte: Adaptado dos Dados públicos do website (Elaboração própria)

Com a apresentação deste mesmo gráfico, podemos retirar algumas ilações que corroboram com os indícios das análises anteriormente mencionadas. A meados de Fevereiro de 2020, verifica-se que os atos de registo automóvel solicitados presencialmente apresentam uma queda abrupta. No entanto, em conformidade com o início da pandemia Covid-19, a organização e o país no seu todo atravessou o primeiro estado de emergência onde se viu obrigado a encerrar temporariamente os serviços presenciais. Logo de seguida, com o conseqüente “desconfinamento” e o agendamento presencial, verifica-se que grande parte dos clientes dependem dos serviços públicos presenciais.

Apesar dos números alusivos aos atos requeridos online parecerem animadores, segundo o relatório de atividades de 2018 “grande parte do crescimento diz respeito a profissionais da área jurídica ou comercial que detêm uma assinatura digital qualificada para o efeito...”. Identificado deste modo que o cliente pode utilizar uma porção significativa de serviços, mas muitos destes estão interditos devido a restrições legais.

Com os dados apresentados, podemos verificar que poderá existir uma especial atenção para um serviço direcionado para o cliente comercial (advogados, notários), descurando parcialmente o cliente particular (cidadãos em nome individual). Assim, se o desenho de serviço online está orientado para o contexto comercial, aquilo que a empresa acredita entregar ao cliente particular poderá estar sujeito ao fracasso.

## RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

### Recomendação 1 – Pesquisa de Conveniência Online

Para validar e ampliar o conhecimento evidenciado no presente estudo, relativamente ao conceito multidimensional da conveniência online, é necessário realizar um questionário. Através deste pretende-se que os colaboradores do gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design compreendam aquilo que os clientes mais valorizam na experiência de pesquisa conveniente nos serviços públicos digitais. Direccionando e orientando a organização a garantir que existe uma consistência entre as expectativas e a entrega real.

As descobertas que surgirem do questionário irão apoiar os colaboradores a identificar quais serão as dimensões que poderão influenciar o comportamento e a satisfação do cliente. Como qualquer um dos processos pode ser reduzido ou diminuído em tempo e esforço, é crucial fornecer um bom ponto de partida. Assim, visualizar e estudar os pontos que têm maior impacto na intenção comportamental e satisfação do cliente permitirão reduzir barreiras e melhorar as perceções do cliente relativamente à experiência do utilizador.

O questionário de conveniência online tem como base o estudo de Duarte et al. (2018), e a cada indicador espera-se que os questionados respondam segundo uma escala de Likert de 5 pontos (5- Concordo totalmente, 1 – Discordo totalmente). Depois de se reconhecer que existem duas tipologias de serviço que podem ser verdadeiramente distintas e que tanto uma como outra podem utilizar o *website*, os clientes finais (cidadão comum) e os clientes comerciais (profissionais da área jurídica e notarial), esta pesquisa pretende estudar e segmentar ambas.

Como o conceito de experiência de utilizador compreende mais que uma fase (pré-experiência, experiência e pós-experiência) é absolutamente chave garantir que os questionados já tenham utilizado o *website* ou concluído um serviço do IRN, I.P. pelo menos uma vez. Assim, numa primeira secção, será imprescindível garantir a elegibilidade e segmentar por tipo de serviço (cliente final/cliente comercial). Numa segunda secção, pretende-se avaliar as dimensões já validadas pelo estudo de Duarte et al. (2018) e retirar as conclusões necessárias (Tabela 3).

**Tabela 3 : Questionário de conveniência online**

Construtos	Items Adaptados
Conveniência de acesso	<p>Posso usufruir dos serviços num qualquer local onde esteja</p> <p>Posso utilizar os serviços a qualquer hora que queira</p> <p>O site está sempre acessível</p> <p>O site foi fácil de encontrar</p>
Conveniência de pesquisa	<p>Foi fácil navegar no site</p> <p>Eu posso encontrar o que quero sem ter de procurar noutro local</p> <p>O site forneceu informações úteis</p> <p>Foi fácil obter as informações de que precisava para tomar a minha decisão</p>
Conveniência de avaliação	<p>Fornece especificações detalhadas do serviço</p> <p>Usa texto e gráficos nas informações do serviço</p> <p>Informações suficientes para identificar diferentes serviços</p> <p>O site deu-me atenção personalizada</p>
Conveniência de atenção	<p>O site tinha uma área de mensagens para perguntas e comentários dos clientes</p> <p>Recebi uma confirmação de realização da solicitação por <i>email</i> ou outro depois de realizar o pedido</p>
Conveniência de transação	<p>O processo de consulta foi rápido</p> <p>O meu pedido foi concluído facilmente</p> <p>Eu sinto-me seguro para fornecer os meus dados pessoais e privados</p> <p>Eu consegui exatamente o que queria</p> <p>O meu pedido foi entregue em tempo hábil</p>
Conveniência de posse	<p>Recebi todos os itens que solicitei</p> <p>Fui devidamente notificado sobre o <i>status</i> do meu pedido</p> <p>Demorei o mínimo de esforço da minha parte para conseguir o que queria</p>
Conveniência pós-posse	<p>O serviço de apoio ao cliente é fácil</p> <p>Quaisquer problemas pós-pedido são resolvidos rapidamente</p>
Satisfação do cliente online	<p>A pesquisa online é uma experiência agradável</p> <p>Estou satisfeito com a minha experiência anterior de pesquisa</p>
Intenção de Comportamento	<p>Utilizarei este site com maior frequência para solicitar pedidos online</p> <p>Continuarei a utilizar os serviços online</p>

---

Passa Palavra

Eu encorajo outras pessoas a pesquisar online neste site  
Eu compartilho os meus conhecimentos e informações  
Eu recomendei este site  
Eu falo do lado bom desta empresa  
Eu falei favoravelmente deste site a outras pessoas  
Tenho orgulho de dizer que sou cliente desta organização  
Eu recomendo fortemente que as pessoas solicitem os serviços desta organização online

---


**Fonte: Adaptado de Duarte et al. 2018**

## **Recomendação 2 – Ideação de um *Report de Dados Analíticos do Website***

Segundo a *United Nations* (2020), só as organizações que conseguem transformar os dados em critérios transformadores, objetivos e quantificáveis, aproveitam as abordagens integradas para promover mudanças sistémicas. Mas, como pudemos verificar anteriormente, o gabinete de acompanhamento de gestão, e de comunicação, imagem e design IRN, I.P. não utiliza as ferramentas analíticas de nível 2 de forma estratégica. Assim, e analogamente à pesquisa de conveniência online, considera-se essencial construir um *report* de dados analíticos do *website*, assente em *KPI's*, que permitam acompanhar os indicadores de sucesso e o *feedback* do cliente. Deste modo, conforme o modelo de Hamel (2009) apoiar-se-á a organização para uma transição do nível 1 para o 2 de maturidade sustentado em planeamento e análise.


Com base no que foi analisado anteriormente, conclui-se que se deve definir um conjunto de métricas para monitorização da navegação do cliente e do desempenho do serviço público digital em função da experiência do utilizador. Portanto, e de acordo com o estudo de Oliveira (2015), foram definidos 3 Indicadores Chave de Desempenho/*Key Performance Indicators* (*KPI's*). O *KPI* Aquisição (Tabela 4), o *KPI* Usabilidade (Tabela 5) e o *KPI* Satisfação (Tabela 6).

**Tabela 4 : KPI Aquisição – Conhecer quais os caminhos e fontes de tráfego**

Métricas	Indicadores	Ferramentas
Fontes de Tráfego 	- Top Palavras-Chave	<i>Google Analytics</i>
	- Principais Fontes de Tráfego com as respetivas taxas de entrada, rejeição, saída e conversão em receita	<i>Google Analytics</i>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015)


**Tabela 5 : KPI Usabilidade - Examinar o desempenho das principais páginas do website**

Métricas	Indicadores	Ferramentas
Desempenho 	- Mapas de Calor de Clique - Movimento do Rato - Janela de Visualização	<i>Mouseflow</i>
	- Tempo médio de carregamento da página/tempo médio de resposta - Taxa de rejeição e Saídas de Página - Navegação por dispositivos	<i>Google Analytics</i>

	- Comportamento de pesquisa	
--	-----------------------------	--

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015)

**Tabela 6 : KPI Satisfação – Medir a satisfação dos utilizadores**

Métricas	Indicadores	Ferramentas
Envolvimento 	- Retirar comentários da página do IRN, segmentar e analisar	<i>NPS Checkout (Net Promoter Score)</i>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015)

Com base na teoria da experiência do utilizador apresentada no estudo de Chen (2020) e o objetivo de redução das filas de espera no serviço tradicional, foram definidos os três *KPI's* e métricas correspondentes. O *KPI* Aquisição pretende que a equipa de conteúdos consiga alinhar os termos e designações, tornando os termos da pesquisa mais assertivos. E pretende apoiar a gestão a entender a evolução em termos de receita do serviço público digital e principais taxas de rejeição. O *KPI* Desempenho onde se procura compreender em que zona se mantém o rato dos clientes (numa zona superior ou inferior). As áreas em que passam o rato com maior frequência (exemplos: barras de pesquisa, *banners*). Os alcances do *scroll*, para compreender se efetivamente os utilizadores se posicionam nas regiões mais abaixo das páginas. E ainda conferir a evolução dos desempenhos de tempos médios, relativamente ao mês anterior, consoante as páginas em que o utilizador se encontra. Por último, o *KPI* Satisfação, como resultado do campo de sugestões e comentários no *website* que procura perceber numa escala (0-10), se o utilizador recomendaria o *website* a um familiar ou amigo. Sendo que o cálculo é a subtração entre a percentagem de clientes detratores com os clientes promotores, incluindo os clientes

neutros que entram para o número total de entrevistados, mas não afetam o resultado líquido geral.

Ou seja:

**% de promotores** = n° de promotores/ n° total de inquiridos

**% de detratores** = n° de detratores/ n° total de inquiridos

**NPS** = % de promotores - % de detratores

Em suma, o *report* de dados analíticos do *website* deverá fornecer um suporte ao gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design para que registre, analise e estabeleça padrões de comportamentos do cliente no contexto do serviço público digital. Este registo e acompanhamento tencionam levantar questões e problemas que estão a limitar a utilização do serviço público digital. E, permitir que o gabinete de acompanhamento e gestão aloque os recursos certos para os aspetos críticos que necessitam de ser analisados com um maior nível de especificidade. Desta forma, os problemas identificados terão uma maior hipótese de ser resolvidos em tempo útil e com um maior grau de aproximação à realidade. Por conseguinte, construiu-se um protótipo de um *report* de dados analíticos que torna possível a visualização da operacionalização da recomendação (Anexo 7).

## PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES

### Processo de Implementação da Recomendação 1 – Pesquisa de Conveniência Online

As recomendações que foram sugeridas no capítulo anterior têm propósitos claros e bem definidos no que toca a direccionar a empresa para o mercado. Neste caso, garantir que existem ferramentas que definem e acompanham o valor que o cliente procura relativamente aos serviços públicos digitais. Assim, relativamente à pesquisa de conveniência online, procura-se se que a organização tenha dados quantitativos, que confirmem ou indiquem caminhos diferentes dos resultados do presente estudo qualitativo.

Dado que o estudo necessita de clientes elegíveis e em quantidade substancial, o gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design poderá ter dificuldade de os angariar. No entanto, depois de efetuar outros projetos como os *Vox Pops*, outras pesquisas relevantes nas redes sociais e outros, poderá socorrer-se desta carteira de clientes que já detém. Esta escolha prende-se pelo facto de existir uma possibilidade maior de que o questionado tenha tido já contacto com quase todas as fases da experiência (ex: acesso, transação, pós-posse). Caso se observe que a amostra deste tipo de clientes não é suficiente, e em último caso, poderá fazer-se uso do tema que foi escolhido para os participantes neste estudo. Ou seja, poderá ser solicitado que imaginem o cenário do pedido de 2ª via do documento único automóvel e que logo de seguida preencham o questionário de conveniência online.

No que concerne ao tratamento de dados analíticos, deverá ser utilizado a ferramenta *IBM SPSS Statistics*, que permitirá retirar conclusões chave relativamente à conveniência online. Este tratamento de dados é perfeitamente exequível de ser efetuado por um estagiário, que geralmente tem acesso a esta ferramenta através da faculdade e detém conhecimentos básicos da mesma. Caso não seja possível realizar o tratamento de dados através do *SPSS*, o IRN, I.P. poderá fazer uso das fortes competências que tem no *Excel*. Com base no que aqui foi explorado a calendarização da implementação desta recomendação será apresentada juntamente com a calendarização para a implementação da recomendação 2 (Figura 8).

## Processo de Implementação da Recomendação 2 – Ideação de um *Report* de Dados Analíticos do *Website*

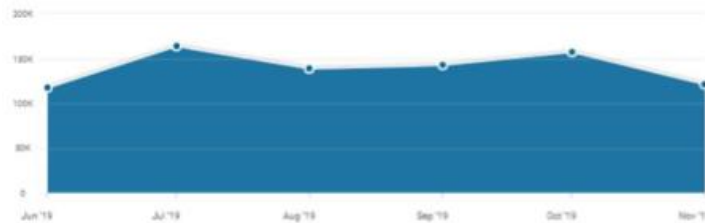
Dado que a forma de trabalhar do gabinete de acompanhamento e gestão tem por base guiões e pontos de situação diários, considerou-se que o *report* poderá ser um elemento familiar ao contexto de trabalho e apoiar a aproximação desejada entre o cliente e a empresa. No entanto, para que este seja alimentado terá de ser concedido acesso ao colaborador que ficará responsável pela análise, ou extrair um conjunto de dados essenciais para que a mesma seja realizada com sucesso. A atualização do mesmo deverá ter um período mensal e ser enviado ao coordenador do gabinete para que este verifique a evolução e agende as reuniões necessárias com a restante equipa. Consequentemente, a *intranet* utilizada pela empresa, o *sharepoint*, deverá conter o *report* atualizado, para que as restantes pessoas com permissão de acesso permaneçam integrados e colaborem com um esforço menor.

Se efetivamente aos olhos da empresa a segurança dos dados da empresa no *Google Analytics* estiver comprometida, a solução medíocre será a utilização de ferramentas menos eficazes como o *Similar Web* ou outros. Apesar do *Similar Web* ser uma ferramenta prática e que expõe de forma sucinta os dados relativos ao tráfego do *website*, apresenta várias lacunas. A visualização não permite observar as palavras chave que direcionam os utilizadores, onde e quantos cliques é que são (Figura 7). Por conseguinte, estas ocorrências irão deixar o gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design limitado de avançar para um nível de maturidade superior. Deixando os analistas reféns de dados pré-definidos e padronizados que não vão de encontro aos objetivos.

## Traffic Overview ⓘ

### Total Visits ⓘ

On desktop & mobile web, in the last 6 months



### Traffic by countries ⓘ

On desktop



### Engagement

Total Visits **121.10K** ▼ 22.98%

Avg. Visit Duration **00:06:44**

Pages per Visit **10.70**

Bounce Rate **20.65%**

 Portugal	<b>96.90%</b> <span>▼ 22.06%</span>
 Brazil	<b>0.97%</b> <span>▼ 0.00%</span>
 United States	<b>0.67%</b> <span>▲ 85.47%</span>
 France	<b>0.49%</b> <span>▲ 7.68%</span>
 Slovakia	<b>0.21%</b> <span>▼ 0.00%</span>

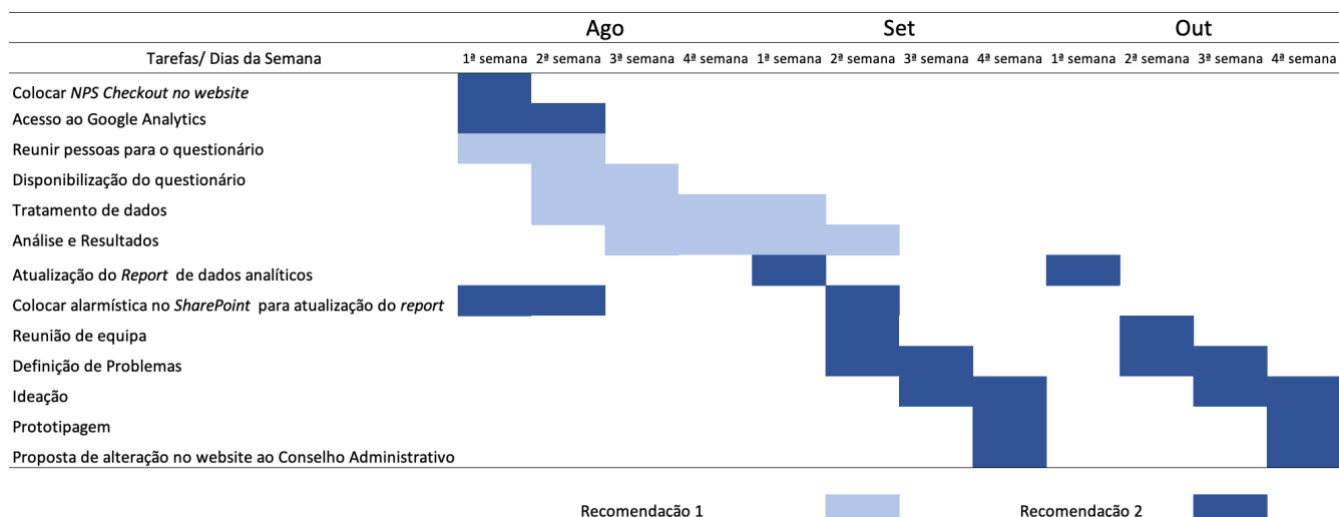
**Figura 7 : Análise na ferramenta SimilarWeb**

**Fonte: SimilarWeb**

Relativamente ao *software* de *NPS (Net Promotor Score) Checkout*, pretende-se que a empresa seja capaz de identificar os comentários e dividir os utilizadores consoante a classificação que estes dão. Logo, deverá ser disponibilizado no *website* uma métrica que possibilita dividir os clientes da empresa entre promotores, neutros e detratores. Aqueles que respondem com uma pontuação de 9 a 10 são chamados de promotores, e detêm um maior grau de ter referências positivas para outros potenciais clientes. Os detratores, aqueles que respondem com uma pontuação de 0 a 6, apresentam menos comportamentos de criação de valor. Os neutros, que respondem de 7 a 8 encontram-se no meio dos promotores e detratores e o comportamento poderá ser uma mistura de ambos. Com esta segmentação a empresa poderá criar relações estreitas com os promotores. Incentivando os mesmos a realizar testes piloto ou a juntarem-se a uma comunidade, mantendo-os satisfeitos e envolvidos. Relativamente aos detratores, é necessário que a empresa se dê

ao trabalho de entender os problemas e redesenhe as possíveis soluções em tempo útil. Como o *website* já detém um campo para sugestões e melhorias, pretende-se que a equipa de informática coloque apenas a classificação que a literatura académica assim o exige (de 0 a 10), para o cálculo ser de maior entendimento e fácil monitorização.

Como se pretende que a implementação do *report* seja o mais eficiente possível, o mapa de *gantt* será como uma bússola que orientará as tarefas que o IRN, I.P. necessita de aplicar. Assim, aquelas que são propostas no mesmo, possibilitarão ao gabinete de acompanhamento de gestão, e de comunicação, imagem e design um avanço gradual e modular no nível de maturidade em que se encontra atualmente para o nível 2 (Figura 8).



**Figura 8 : Mapa de Gantt (3meses)**

**Fonte: Elaboração própria**

Como o presente estudo foi de natureza qualitativa, não poderá ser considerado representativo ou conclusivo quanto às ideias aqui analisadas. Para além disso, como é necessário proceder a subscrições, como o *software mouseflow* e despender de tempo e recursos para as análises, os achados terão de ser confirmados numa primeira fase com o questionário de conveniência online.

Ao mesmo tempo que se aproxima a organização ao mercado, neste caso os clientes comerciais e particulares, a mesma não poderá colocar de parte a rentabilidade de que necessita para exercer as suas funções. Assim, numa fase posterior os *softwares* que

poderão alimentar o *report*, como o *mouseflow* que ainda não é utilizado na organização, deverá ser justificado ao Conselho Diretivo do IRN, I.P. o seu contributo económico. Durante o decorrer do estágio, tentou-se por diversas vezes realizar tabelas de dados com o intuito de demonstrar a viabilidade e a importância destas e outras ferramentas analíticas. No entanto, até ao momento atual, os dados que foram possíveis de analisar dizem respeito à atividade de todos os serviços do IRN, I.P. (ex: serviço de identificação civil, predial, automóvel, etc.). Isto é, a contabilidade analítica, um ramo da contabilidade que analisa quadros e mapas empresariais, nomeadamente balanços e demonstrações, auxiliam os gestores de topo na sua gestão. Mas, os relatórios discriminativos de custos, que contêm os dados que estão afetos a um determinado tipo de serviço ou tipologia de cliente, apoiam os analistas a identificar problemas e construir objetivos específicos. Mas, como ainda não se conseguiu estabelecer os dados que correspondem a cada um destes, qualquer relatório que se produzisse, atualmente, seria obtuso e generalista.

Dito isto, será de extrema importância continuar a construção de relatórios e *dashboards* dinâmicos essenciais para evidenciar o número total de vendas, custos correspondentes, receita e valor por tipologia de serviço no contexto do serviço público digital. Estes dados podem ser produzidos com o apoio do gabinete de sistemas de fluxo de informação e os projetistas de *SAP* e permitirão efetuar previsões, demonstrar rentabilidades por segmento e definir recursos, limites e objetivos. Assim, o gabinete de acompanhamento de gestão, e de comunicação, imagem e design conseguirá alinhar todas as dimensões propostas no modelo de Hamel (2009) e demonstrar ao conselho diretivo do IRN, I.P. a importância da utilização das ferramentas e recursos necessários.

### **Relação entre a Recomendação 1 e 2**

Com a pesquisa de conveniência online pretende-se complementar o *report* de dados analíticos. Por um lado, o mesmo não faz qualquer distinção da tipologia de serviço (entre o cliente comercial e particular). E por outro, não consegue validar quais os pontos de contacto são mais importantes de analisar, testar e otimizar. Deste modo, pretende-se que a pesquisa traga um maior nível de detalhe ao *report* e que consequentemente identifique onde é que o gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design deve aumentar os recursos e processos que melhorem a confiança e o comprometimento dos serviços públicos digitais.

A partir do momento em que comece a existir uma consistência de dados relevante, o gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design estará melhor preparado para enfrentar o conselho diretivo. Deste modo, conseguirá com um maior nível de êxito justificar o investimento e a realocação de recursos, essenciais para o acompanhamento e monitorização da experiência do utilizador.

## CONCLUSÕES

A evolução contínua dos serviços públicos digitais ao redor do mundo está a permitir unir o cliente à empresa, simplificando as transações entre eles. Nos dias de hoje, o principal objetivo do plano estratégico do IRN, I.P. é o de reduzir drasticamente as visitas às instalações físicas, disponibilizando serviços públicos digitais que aumentem efetivamente a satisfação cliente. Na justiça, ramo onde o IRN, I.P. atua, o esforço para salvaguardar o estado de direito e a proteção dos cidadãos é algo complexo. E por vezes as políticas rígidas poderão ser consideradas, por países mais avançados, como uma não mudança de paradigma que negligencia o contexto da experiência e os significados que os clientes valorizam e consideram verdadeiramente útil. Estes processos antiquados poderão estar a colocar a qualidade do serviço em causa, tornando-se crucial que a organização estabeleça objetivos de negócio com foco no cliente e na sua respetiva experiência. Logo, o acesso a informação e rastreamento dos pedidos solicitados, poderão neste momento ser insuficientes.

Esta pesquisa, por um lado, destaca o valor que o canal digital tem perante o canal tradicional, enquanto analisa o efeito da inovação tecnológica nos serviços públicos digitais a partir da perspectiva dos entrevistados. Assim, através de uma abordagem qualitativa aprofundou-se os aspetos que podem fazer parte da experiência, dos comportamentos e do valor que pode ou não satisfazer os mesmos.

Descrevendo a experiência do utilizador nos serviços públicos digitais do Instituto dos Registos e do Notariado, produziu-se uma panóplia de ideias sobre a experiência do utilizador e os fatores que podem condicionar ou potenciar a utilização do serviço público digital. Apesar da maioria dos entrevistados afirmar que o *website* está bem organizado e com uma imagem muito *clean*, nenhum deles conseguiu resolver a situação proposta e escolheria os meios substitutos para a resolver. Estes parecem demonstrar que não estão interessados em compreender na sua plenitude o serviço no digital ou a informação que lá consta, mas usufruir da economia de tempo e esforço que assenta nos princípios da conveniência. Para além disso, atrasos nas respostas, indisponibilidade do *website*, informações pouco adequadas para este contexto, falha nas transações e não confiança poderão ter um impacto negativo no comportamento do cliente. Deste modo, se as perceções de autoeficácia estiverem comprometidas, barreiras funcionais, psicológicas e

de risco poderão estar a atrasar a utilização do serviço público digital. No entanto, existem achados que são promissores e revelam que os entrevistados utilizariam o *website* se este estivesse preparado para uma necessidade emergente, fosse prático e concedesse a possibilidade de resolver efetivamente os seus problemas. Mas, para que os clientes não o considerem complicado e no limite obsoleto o *gap* entre aquilo que estes esperam obter do serviço público digital e aquilo que a empresa acredita efetivamente entregar terá de ser identificado.

Para os projetistas do *website* no gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design diz-se que a informação está toda no *website*, que apoia o cliente na resolução do problema e que não o podem obrigar a utilizar se este não se demonstra disponível a isso. Isto leva a que os colaboradores que desenvolvem conteúdo apenas acrescentem informações e opções no *website*, sem entender o que poderá ser verdadeiramente útil para o cliente. Para além disso, a não utilização de ferramentas analíticas que dão apoio aos tomadores de decisão, poderão levar a um défice de cabimentação que leva a uma conseqüente falta de eficiência e tende a degradar a funcionalidade do sistema. Portanto, esta falta de maturidade que está associada ao escrutínio e análise do *website* parece estar a atrasar a utilização do serviço público digital. Na análise de outros dados secundários, entende-se que a pandemia de Covid-19 procedeu como um catalisador de utilização do canal online e que algumas das barreiras poderão ter sido ultrapassadas, por necessidade. No entanto, processos instintivos como custos percebidos de transição e incerteza, aversão à perda, perda de controlo, continuam a apoiar a estrutura de crenças que continuará a deixar os clientes do serviço público digital dependentes do meio presencial.

Por meio destas observações verificou-se que o gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design enfrenta persistentemente a pressão para entregar e gerir novos conteúdos por meio dos canais de comunicação. Limitando as observações e implementações de métodos “secos”, que melhoram efetivamente a experiência do utilizador. Assim, espera-se mudar a questão que se utiliza atualmente no mesmo: “Quais as informações que podemos colocar neste passo?”, para uma que reformula substancialmente a forma como se trabalha: “Quais as ações que os clientes devem ser capazes de realizar, de maneira fácil e rápida, com as informações fornecidas?”.

Dada a imensurabilidade de dados e serviços que a empresa tem, foi inevitável balizar ao serviço de registo automóvel e fazer deste um projeto piloto. No entanto, as recomendações e as ferramentas analíticas poderão ser replicadas para os restantes

serviços. Não abandonando a ideia de que o gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design deverá ter em consideração que para cada um dos serviços que presta o contexto, limites, recursos e outros poderão ser distintos. Forçando-o numa fase posterior a alinhar estas e outras ferramentas analíticas a cada tipologia de serviço. Assim sendo, o presente estudo explica detalhadamente como se deve proceder para realizar um questionário de conveniência online e construir um *report* de dados analíticos do *website* que vá ao encontro das expectativas e utilidade procuradas pelo cliente. Esperando que os colaboradores comecem a tomar ações baseados em dados que estejam alinhados com a estratégia e objetivos da organização. Reduzindo assim custos e barreiras que poderão estar a atrasar a utilização dos serviços públicos digitais.

Por fim, este estudo representa um contributo fundamental para área da gestão de marketing na vertente digital, uma vez que explora os conteúdos do *website* do IRN, I.P. com os comportamentos do cliente no serviço público digital. Numa altura em que a sociedade vive constantemente ligada ao digital, sendo uma das principais vias de contacto entre a organização e clientes, torna-se importante realizar este tipo de estudos. Esta pesquisa pode ser encarada como uma mais valia para as organizações públicas, porque permite identificar as perceções, os comportamentos e precaver possíveis reações adversas que podem estar a afetar a usabilidade e a satisfação dos clientes. Assim, destaca-se uma vez mais a importância de acompanhar e monitorar a experiência descrevendo os fatores que podem ou não ser favoráveis ao contexto digital.

Um dos *insights* mais importantes na experiência digital ajuda-nos a perceber que o cliente não se importa de como é que a organização opera internamente. Deste modo, será crucial que os gestores de marketing descubram e priorizem processos que estão a criar problemas aos clientes e a prejudicar os objetivos e a rentabilidade da organização.

Os relatórios detalhados e a visão assente em dados permitiram que o estagiário fornecesse recomendações de estruturas operacionais verdadeiramente centradas no cliente e na realidade que é vivenciada no dia a dia da empresa. Logo, permitiram reforçar habilidades como a pesquisa, análise, síntese e apresentação.

## PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

A mudança para as experiências humanas que misturam o digital com o físico são cada vez mais acentuadas e permitem uma personalização com opções ilimitadas. Oferecendo aos profissionais de marketing uma ampla gama de escolhas.

Depois de analisar cuidadosamente as transcrições das entrevistas, poder-se-á perceber que alguns dos entrevistados dizem ser mais a favor de serviços baseados em dispositivos móveis (telemóvel e/ou aplicação). Dando preferência à personalização e segurança. No presente estudo, esta ideia é observada tanto em pessoas que se encontram nas gerações mais novas como mais velhas. Apesar de não se conseguir concluir que é de facto assim, as pesquisas de investigação futuras deverão apostar na segmentação de clientes. Assim, para além do estudo geracional o nível de profundidade de segmentação deverá ter em consideração os diferentes estilos de vida e habilidades digitais dos mesmos. Os resultados deverão apoiar o redesenho de serviço, a identificação de oportunidades de inovação e adaptar campanhas que se coadunam com o comportamento real do cliente.

Analogamente a este estudo, e para introduzir valor ao conhecimento que é produzido no gabinete de acompanhamento e gestão, comunicação, imagem e design, será importante realizar uma análise de *benchmarking*. Esta análise deverá ter em consideração não só as boas práticas que são realizadas internacionalmente, mas os processos e recursos que são necessários executar para que a organização se aproxime de um serviço de excelência. As evidências que esse estudo demonstrar deverá fornecer a capacidade de isolar fatores, e permitir que os profissionais de marketing percebam quais destes se podem reduzir, ampliar ou mesmo eliminar para aumentar o valor entregue ao cliente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2, 11-39.

Alan, H. (2020). COVID-19 Pandemic and digitalization of service organizations: A trademark approach. *Turkish Studies*, 15(6), 31-47.

Alruwaie, M., El-Haddadeh, R., Weerakkody, V., & Ismagilova, E. (2020). Citizens' continuous use of eGovernment services: The role of self-efficacy, outcome expectations and satisfaction. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101-492. <https://doi.org/f7xq>

Al-Hubaishi, H., Ahmad, S., & Hussain, M. (2018). Assessing M-Government Application Service Quality and Customer Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 17(3), 229-255. <https://doi.org/f7xr>

Baharon, B., Yap, C., Ashar, S., Hanafi, M, & Hazmi, M. (2017) Citizen Satisfaction with E-Government Portals in Malaysia. *International Journal of Business & Information*, 12 (3), 289-309. <https://doi.org/f7xs>

Carter, L., Weerakkody, V., Phillips, B., & Dwivedi, Y. (2016). Citizen Adoption of E-Government Services: Exploring Citizen Perceptions of Online Services in the United States and United Kingdom. *Information Systems Management*, 33 (2), 124-140. <https://doi.org/f7xt>

Cruz-Jesus, F., Oliveira, T., & Bacao, F. (2012). Digital divide across the European Union. *Information & Management*, 49 (6), 278–291.

Chen, T., Guo, W., Gao, X., & Liang, Z. (2020). AI-based self-service technology in public service delivery: User experience and influencing factors. *Government Information Quarterly*. <https://doi.org/f7xv>

Deursen, A., & Van Dijk, J. (2009). Improving digital skills for the use of online public information and services. *Government Information Quarterly*, 26 (2), 333-340. <https://doi.org/bxs682>

Duarte, P., Silva, S., Ferreira, M. (2018). How convenient is it? Delivering online shopping convenience to enhance customer satisfaction and encourage e-WOM. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 161-169.

Faulkner, N., Jorgensen, B., & Koufariotis, G. (2019) Can behavioral interventions increase citizens' use of e-government? Evidence from a quasi-experimental trial. *Government Information Quarterly*, 36 (1), 61-68. <https://doi.org/f7xw>

Gregory, A. (2016). Linking public sector social media and e-government website use to trust in government. *Government Information Quarterly*, 33 (2), 291-304. <https://doi.org/f8s7r4>

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133-150. <https://doi.org/6ft>

Hamel, S. (2009, maio 13). *The Web Analytics Maturity Model: A strategic approach based on business maturity and critical success factors*. <https://pt.slideshare.net/shamel67/web-analytics-maturity-model>

Heinze J., Thomann, M., & Fischer, P. (2017). Ladders to m-commerce resistance: A qualitative means-end approach. *Computers in Human Behavior*, 73, 362-374. <https://doi.org/f7xx>

Herzenstein, M., Dholakia, U., & Sonenshein, S. (2020). How the number of options affects prosocial choice. *International Journal of Research in Marketing*, 37 (2), 356-370. <https://doi.org/gh6tt2>

Jaeger, P. T. (2003). The endless wire: E-government as global phenomenon. *Government Information Quarterly*, 20(4), 323-331. <https://doi.org/c4xm2f>

Jebarajakirthy, C., & Shankar, A. (2021) Impact of online convenience on mobile banking adoption intention: A moderated mediation approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58. <https://doi.org/f7xz>

Madariaga, L., Nussbaum, M., Marañón, F., Alarcón, C., & Naranjo, M. (2019). User experience of government documents: A framework for informing design decisions. *Government Information Quarterly*, 36 (2), 179-195. <https://doi.org/ghtcdb>

Kaisara, G., & Pather, S. (2011). The e-Government evaluation challenge: A South African Batho Pele-aligned service quality approach. *Government Information Quarterly*, 28 (2), 211-221. <https://doi.org/dwmk35>

Kamdjoug, K., Wamba-Taguimdje, S., Wamba, S., & Kake, I. (2021). Determining factors and impacts of the intention to adopt mobile banking app in Cameroon: Case of SARA by afriland First Bank. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61. <https://doi.org/f7x3>

Kumar, R., Sachan, A., & Mukherjee, A. (2017). Qualitative approach to determine user experience of e-government services. *Computers in Human Behavior*, 71, 299-306. <https://doi.org/f7x4>

Kumar, V., & Ayodeji, O. (2021). E-retail factors for customer activation and retention: An empirical study from Indian e-commerce customers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59. <https://doi.org/f7x5>

Lahey, C. (2020, dezembro 15). What is Bounce Rate and What is a Good Rate? *Semrush Blog*. <https://url.gratis/MGp4z>

Laukkanen, T. (2016). Consumer adoption versus rejection decisions in seemingly similar service innovations: The case of the Internet and mobile banking. *Journal of Business Research*, 69 (7), 2432-2439. <https://doi.org/gdz5sb>

Lee, D., Lin, S., Ma, H., & Wu, D. (2017). Use of a modified UTAUT model to investigate the perspectives of internet access device users. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 33 (7), 549-564. <https://doi.org/f7x8>

Li, Y., & Shang, H. (2020). Service quality, perceived value, and citizens' continuous-use intention regarding e-government: Empirical evidence from China. *Information and Management*, 57 (3). <https://doi.org/gg2xxr>

López-López, V., Iglesias-Antelo, S., Vázquez\_Sanmartín, & Connoly, R. (2018). e-Government, Transparency & Reputation: An Empirical Study of Spanish Local Government. *Information Systems Management*, 35 (4), 276-293. <https://doi.org/f7x9>

Ocampo, L., Alinsub, J., Casul, R., Enquig, G., Luar, M., Panuncillon, N., Bongo, M., & Ocampo, C. (2019). Public service quality evaluation with SERVQUAL and AHP-TOPSIS: A case of Philippine government agencies. *Socio-Economic Planning Sciences*, 68. <https://doi.org/f7zb>

Oliveira, J. (2015). *Estratégias e métricas web analytics assentes em contributos da comunicação organizacional e user experience: o caso e-commerce sonae mc* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Comum. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/19245>

Pee, LG., Jiang, JJ., & Klein, G. (2019). E-store loyalty: Longitudinal comparison of website usefulness and satisfaction. *International Journal of Market Research*, 61(2), 178-194. <https://doi.org/ctt9>

Piore, M. (1979) Qualitative Research Techniques in Economics. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 560-569.

Pleger L., Mertes, A, & Rey, A (2020). Allowing users to pick and choose: A conjoint analysis of end-user preferences of public e-services. *Government Information Quarterly*, 37 (4). <https://doi.org/f7zc>

Rana, N, Dwivedi, Y., Williams, M, & Weerakkody, V. (2016). Adoption of online public grievance redressal system in India: Toward developing a unified view. *Computers in Human Behavior*, 59, 265-282. <https://doi.org/f8hrqm>

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

Reddick, C., & Turner, M. (2012) Channel choice and public service delivery in Canada: Comparing e-government to traditional service delivery. *Government Information Quarterly*, 29 (1), 1-11. <https://doi.org/cbn7jp>

- Saha, V., & Praveen, G. (2019). How Co-creation Drives the Success of Public Service Initiatives? A Case-study Based Analysis. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*. <https://doi.org/f7zd>
- Shaikh, A., Alharthi, D., & Alamoudi, O. (2020). Examining key drivers of consumer experience with (non-financial) digital services—An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55. <https://doi.org/f7zf>
- Stahle, F. (2008). *User experience: A guide to strategy in the Experience Economy*. [Master's Thesis, Lund Institute of Technology]. Repositório Comum.
- Stevens, J., Esmark, C., Noble, S., & Lee, N. (2017). Co-producing with consumers: how varying levels of control and co-production impact affect, *Marketing Letters*, 28 (2), 171–187. <https://doi.org/f7zg>
- Talwar, S., Talwar M., Kaur, P., & Dhir, A. (2020). Consumers' Resistance to Digital Innovations: A Systematic Review and Framework Development, *Australasian Marketing Journal*, 28 (4), 286-299. <https://doi.org/ghmxng>
- Tat-Kei Ho (2002). Reinventing local governments and the E-Government initiative. *Public Administration Review*. 62 (4) (2002), 434-444.
- Thompson, N., Mullins, A., & Chongsutakawewong, T. (2020). Does high e-government adoption assure stronger security? Results from a cross-country analysis of Australia and Thailand. *Government Information Quarterly*, 37(1). <https://doi.org/f7zh>
- United Nations (2020). *E-Government Survey 2020*. <https://publicadministration.un.org/en/>
- Veeramootoo, N., Nunkoo, R. Y., & Dwivedi K. (2018). What determines success of an e-government service? Validation of an integrative model of e-filing continuance usage. *Government Information Quarterly*, 35 (2), 161-174. <https://doi.org/gdr7bc>
- Verdegem, P., & Verleye, G. (2009). User-centered E-Government in practice: A comprehensive model for measuring user satisfaction. *Government Information Quarterly*, 26 (3), 487-497. <https://doi.org/dpgmqqs>
- Verhoef, P. C., & Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience Creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/d6kjkjd>
- Vieira, V. (2013). Antecedents and consequences of perceived value: A meta-analysis perspective. *Journal of Customer Behavior*, 12 (2-3), 111-133. <https://doi.org/f7zj>
- Weerakkody, V., Janssen, M., & Hjort-Madsen, K. (2016). Are U.K. Citizens Satisfied With E-government Services? Identifying and Testing Antecedents of Satisfaction. *Information Systems Management*, 33 (4), 331-343. <https://doi.org/ghtcdq>
- Weiss, A., Anderson, E., & MacInnis, D. (1999). Reputation Management as a Motivation for sales Structure Decisions. *Journal of Marketing*, 63 (4), 74-89.

Wirtz, B., & Kurtz, O. (2016). Local e-government and user satisfaction with city portals – the citizens’ service preference perspective. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13 83), 265-287. <https://doi.org/f7zk>

## ANEXOS

### Anexo 1 - Guião de entrevista

Guião de Entrevista			
Entrevistado		Duração no website	
Perguntas	1ª Pergunta	2ª Pergunta	3ª Pergunta
Já utilizou o website?	Qual é que é a percepção geral sobre o website do IRN?	Qual é que é a experiência ao pesquisar informações no website?	Como é que o website do IRN pode mudar o seu comportamento ou ter algum tipo de impacto no seu dia-a-dia?
Resolveu o problema proposto?			
Qual seria a alternativa?	Notas:	Notas:	Notas:
4ª Pergunta	5ª Pergunta	6ª Pergunta	7ª Pergunta
Quais é que foram os aspetos encontrados em falta no website?	Como é que avalia o website?	O que seria necessário para começar a utilizar o website do IRN?	Gostaria de acrescentar algo que ainda não disse e que considera benéfico para o estudo?
Notas:	Notas:	Notas:	Notas:
Observações:			

## Anexo 2 – Tabela com as tarefas realizadas no estágio

TEMAS/TAREFAS	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO
WEBSITE	Análise e descrição da user experience	Landing Page User Experience Conteúdo a implementar Mockups	Construção de personas		
REDES SOCIAIS	Análise do Facebook e LinkedIn Analytics Ações e Pontos de Situação	Pesquisa e Análise Mapas de apoio Caderno de SEO Estruturar conteúdo Metas, objetivos e monitorização	Implementação de temas novos	Fundamentar opinião da produção de imagens pelo Design	
PRODUÇÃO DE VÍDEO	Pesquisa e análise de conteúdo Guiões e Storyboards Filmagens e Pós-produção	Analisar a eficácia dos vídeos publicados e recomendar novas sugestões			
CONTABILIDADE ANALÍTICA	Formação com um colaborador do IRN Preparação de tratamento de dados para fecho do mês	Tratamento de dados Realização de um manual	Caderno de dúvidas Workflow do processo de fecho do mês Formação a novos colegas	Excel para otimizar as normas de apropriação Preparação para a construção de relatórios que clarifiquem os custos e as decisões tomadas no IRN	
PLANO DE MARKETING DIGITAL		Gap Analysis Benchmarking	Matriz de valor (Benchmarking vs IRN) Ideação	Preparação de entrevistas para utilizadores e potenciais utilizadores	Campanha da Renovação Automática
INTERNO				Estruturar pastas no SharePoint	
Ferramentas	Facebook e LinkedIn Analytics; Final Cut Pro; Marvel; Canva; Sap; Gerfip; Excel; Google Trends, Google Analytics (EVOQ)*				

\*O IRN não tem controlo sobre o Google Analytics, porque o site está inserido no PORTAL DA JUSTIÇA

### Anexo 3 – Tabela com os perfis demográficos

<b>Nº de Entrevistas</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>Género</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Tempo/min*</b>
E1	Irene	Colaborador	Feminino	34	Mestrado	5
E2	Mário	Cliente	Masculino	24	Licenciatura	18
E3	Margarida	Cliente	Feminino	60	Licenciatura	25
E4	Leonor	Cliente	Feminino	22	12º ano	12
E5	Daniel	Cliente	Masculino	18	12º ano	20
E6	Sandra	Cliente	Feminino	49	Licenciatura	26
E7	Jéssica	Cliente	Feminino	30	Mestrado	23
E8	Guilherme	Cliente	Masculino	37	Licenciatura	27
E9	Ana	Cliente	Feminino	27	Licenciatura	30
E10	Flávio	Cliente	Masculino	41	12º ano	23

\*Os minutos correspondem ao tempo que os entrevistados dispenderam a navegar no website para resolver o problema proposto

## Anexo 4 – Tabela com as respostas agrupadas dos entrevistados (exemplo da primeira pergunta)

	E1 - Irene	E2 - Mário	E3 - Margarida	E4 - Leonor	E5 - Daniel	E6 - Sandra	E7 - Jéssica	E8 - Guilherme	E9 - Ana	E10 - Flávio
<b>1. Qual é que é a percepção geral sobre o website do IRN</b>	É um site bastante intuitivo, em termos de informação está tudo muito bem organizado. Porque permite às pessoas em caso de alguma dúvida, a nível de documentos conseguir adquiri-los.	Em relação a este website ele é de fácil acesso e bastante bem organizado até pela forma como os temas estão divididos. Está minimamente organizado, os temas estão divididos por assuntos o que acaba por facilitar a pesquisa quando preciso de tratar algum assunto.	dúvida era essa, sim senhora posso, vou utilizar, mas o que é que tenho de fazer a seguir? Nós não dominamos o site, e assim temos de andar à procura e temos de pedir ajuda.	Com estas informações e direções todas perdi-me. Talvez não seja útil ter a estatística dos cartões emitidos, mas sim o link para aceder. Quero chegar e pedir o que quero, isto devia estar mais para a frente. Torna-se mais prático, mais fácil e perco menos tempo para resolver o meu problema.	Demasiado complicado. Tem demasiada informação e muita dela não vai direta ao assunto basicamente.	Parece-me mais clean a imagem, menso confuso, antes não sabia bem para onde é que tinha de ir. Agora aqui parece-me que sou redirecionada para os sítios e acabo por lá chegar. O aspecto está mais user friendly podemos dizer assim. As imagens ajudam ao dinamismo de um site.	Havia uns itens que parecem estar muito bem divididos. Porque está simples e facilita a pesquisa. Apareceu uma página a dizer outra vez o que era possível fazer, com infomação repetitiva. Como estava no mesmo seguimento achei que podia resolver o meu problema, mas não, o que me deixou perdida.	Se eu preciso de ir até ao final da página para saber que posso fazer o pedido de 2 via é algo que demora e provavelmente sairia da página antes de a ver. O primeiro impulso que eu tenho é a resolução do meu problema não está aqui nesta página.	Quando vou ao site é muito complicado realizar alguma coisa pelo serviço online. O processo todo tem muitas interligações para clicar, depois quando eu quero fazer um pedido de alguma coisa sou reencamihada para muitos sites diferentes, o que o torna muito confuso e demorado	Pouco intuitivo no sentido em que tem muita informação debitada no site que confunde a pesquisa. Se não fosse a barra de pesquisa a pessoa perde-se. O pesquisar facilita, é só colocar a palavra chave e aquilo vai buscar tudo, perdemos muito menos tempo à procura.

<b>2. Qual é que é a experiência ao pesquisar informações no website</b>	É muito fácil encontrar as informações, porque está bem organizado, não exige grande procura porque está tudo ali.	Eu não mexi muito no site, mas do pouco que mexi procuras pelo assunto que queres e depois acabas por ter a informação que em princípio necessitas. Mas depende porque há informações que dá a sensação que de alguma forma parecem estar escondidas.	Esta experiência que eu tive agora foi uma experiência negativa, porque apesar de saber que há outros assuntos que eu posso aceder, eu ao fim ao cabo aquele que eu queria resolver não consegui. De qualquer das formas é o não desistir, e voltar lá ao site e ver do princípio e se passei algo que não devia ter deixado passar.	Primeiro de tudo foi a primeira vez que vim a este site, e esta questão da minha percepção, também me faz dizer que está bem organizado, as cores fazem sentido, mas só diria o facto de perder o controlo da informação quando faço scroll no website. E assim, perco aquilo que preciso para resolver o meu problema.	Não é uma experiência muito favorável, visto que temos que andar a fazer labirintos para ir dar ao sitio que precisamos e que depois acabamos por não conseguir fazer nada. Temos demasiados separadores, demasiada informação, não é um site conciso, não é direto. Temos de andar às voltas e ver se podemos ou conseguimos obter a informação que precisamos.	Não foi desagradável, tenho de fazer tenho de fazer. É aquela sensação de eu vou ter que ir ao site para tratar do assunto. Se não conseguir ou for confuso, eu a partir daí desligo e vou tratar por outra via.	Não foi uma coisa que teve muita demora, só que acho que em vez de clarificar só complica. Tem muitos itens pouco clara, e em vez de ser algo para preencher alguns dados e enviar, não, acabas por fazer uma pesquisa que não vai dar em nada. Não percebi.	A experiência para mim foi parcialmente boa, o site não é de todo mau, mas na metade do caminho eu já estava um bocado irritado. Eu gosto de coisas mais intuitivas e que me sejam possíveis de controlar minimamente. Como reparei que não conseguiria resolver o meu problema de imediato ficou mais complicado do que eu imaginava.	Em relação às informações eu acho que estão bem estruturadas, mas deviam estar por uma ordem mais organizada. É verdade que nós precisamos de informação, mas ela parece muito massiva e cansativa. Eu se quisesse saber mais ia ler, mas como quero resolver o meu assunto rápido não tenho tempo para estar a ler tudo. Isto torna-se muito mais fácil	A informação que é ali apresentada é muito geral e tem pouco de específico para a minha situação. Tenho de estar ali a perder tempo e à procura do link para conseguir ir para o outro site. A experiência que tenho com este site é má, porque o site não é intuitivo e não é explícito o suficiente para a pessoa chegar à sua questão de forma rápida. Sinto-me frustrado.
--	--	---	--	---	--	--	--	--	--	---

<p>3. Como é que o website do IRN pode mudar o seu comportamento ou ter algum tipo de impacto no seu dia-a-dia</p>	<p>Uma loja de cidadão que tem sempre demoras, poderia logo fazer o pedido online ou podia logo ver o tipo de informação que precisava para atuar nesse caso. É mais rápido, eu podia perder algum documento e no minuto a seguir ter acesso ao website para ter a informação.</p>	<p>Por exemplo, no documento único automóvel, para fazer uma segunda via tens que andar aqui completamente à procura. E depois só faz uma referência quase no final da página que não sobressai em relação ao restante texto. Acabo por me perder um pouco.</p>	<p>Pronto isso depende do que é que eu preciso. A única experiência que tive foi a da carta de condução. Eu não tenho por hábito utilizar websites para resolver este tipo de problemas. Pronto não tenho mesmo.</p>	<p>Eu quero uma coisa rápida e despachar o problema não quero estar aqui a ler toda história do DUA ou documento que seja. Eu quero é um botão que faça acontecer.</p>	<p>Se calhar se informação fosse mais organizada e fosse de facto aquilo que dizem que podemos fazer online, aí melhorava bastante no dia a dia. Deste modo, não confio no que me estão a dizer.</p>	<p>Se ele começar a ser intuitivo e o melhorarem cada vez mais, provavelmente se precisar de uma certidão, se precisar de fazer renovação ou mesmo de um documento se perder ou caducar, aí prefiro usar porque é mais cómodo, e a nível de perder de tempo penso se posso fazer as coisas online de um dia para o outro porque tenho de ir</p>	<p>Não é que o website em si esteja mal estruturado, há é páginas no seguimento que complicam a pesquisa no mesmo. Como cada caso é um caso, específico, sinto que se tivesse algo objetivo, de acordo com o meu problema, era mais útil e prático, do que uma coisa tão geral.</p>	<p>Eu sei que neste website vou encontrar informações de como devo fazer e como pedir. Mas só mudaria o meu comportamento se efetivamente conseguisse fazer algo no website, e conseguisse resolver os meus problemas online.</p>	<p>Em relação ao website, a homepage tem uma camada de informação em baixo gigante e visualmente é um impacto negativo para o utilizador. Não vou perder tempo a ler isto tudo, porque só quero aquilo que resolve o meu problema.</p>	<p>Ter menos burocracia e ser mais intuitivo. Tudo o que fosse mais intuitivo, menos burocrático e mais prático é bom para todos. Porque ajudava a facilitar a minha vida, facilitava tudo, ou ter documentos, enviar documentos, mudar moradas, etc....</p>
--	--	---	--	--	--	---	---	---	--	--

<p>4. Quais é que foram os aspetos encontrados em falta no website</p>	<p>Por mim acho que não existe falta de nada, tem informação dos documentos antigos, dos que são novos, as datas, tem aqui a linha de apoio. Por exemplo, na plataforma da saúde eu não sabia como procurar as receitas ou como encontrar algum tipo de informação e neste caso, a informação está toda aqui.</p>	<p>Aqui no website, talvez fosse mais prático, mas eu preferia como fui tão bem atendida ir lá novamente aos registos do que estar aqui a "partir pedra". Ou seja à procura do que teria de fazer. Há questões que são muito específicas e não dominamos. Quando estamos a falar eu tenho uma bengala, no online se for preciso ter um documento</p>	<p>Aquilo estava muito bem do que é que nos poderíamos obter a partir do website, mas depois lá está quando cheguei ao ponto do assunto que eu realmente pretendia, fiquei perdida sem saber para onde é que haveria de ir. Deu-me uma sensação que havia ligações para os outros, mas para aquele o seguimento não havia.</p>	<p>Estes sites eram suposto ser úteis, não é? Para um website de serviços que deve ser acessível a maior parte das pessoas. Tem muitas coisas, muita informação, que não precisava de estar aqui. Está uma página muito repetitiva, não é claro. Devia estar tudo junto ou agrupado.</p>	<p>Basicamente há sites aqui que não existem, no meu caso o pedido da segunda via do documento único eu não o consigo fazer online. Primeiro precisamos de um certificado digital que está demasiado feito para profissionais, como advogados e os cidadãos normais não vão conseguir obter o que querem.</p>	<p>Não senti grande dificuldade, porque vi que havia hipótese de fazer pelos correios. Mas lá está não tratava na internet e ia tratar do assunto de outra forma.</p>	<p>No início e até mesmo na pesquisa não houve assim muito problema. No final há o grande problema de informação porque não há uma solução para o teu problema. Tu estares a fazer uma pesquisa para chegares a uma página que nada tem haver, ou sou eu que não estou a ter a leitura correta, ou não sei.</p>	<p>tento entrar não é possível. Se eu tenho de tratar disto presencialmente vai ser algo que me vai trazer desconforto, para uma coisa tão simples como esta. Porque eu acho que não tem necessidade de ir às conservatórias, pensar que vou enfrentar uma fila e gastar o meu tempo que poderia utilizar para fazer outras coisas para resolver isto</p>	<p>Na verdade, eu acho que o site não tem nada em falta, ele tem coisas é a mais na minha opinião. Porque como disse anteriormente tem tantas interligações por onde escolher que se torna muito confuso. O destaque naquilo que nós realmente queremos é muito importante, para eu resolver o assunto que tenho pendente.</p>	<p>Os aspetos que eu encontro em falta é uma modernização do site no sentido de ter já links pré-definidos com as maiores dúvidas das pessoas. Com processos mais básicos que podem fazer no website e que não estão ali logo à mão de semear. Este tipo de abordagem é mais prático, intuitivo e estes assuntos que somos obrigados a tratar se</p>
--	---	--	--	--	---	---	---	---	--	--

<p>5. Quais é que são os problemas identificados na utilização do website</p>	<p>A página do automóvel online é horrível, pede para ter um certificado digital. Uma pessoa que não tenha conhecimentos de internet e website provavelmente não chegará lá. Já a página do IRN tem informação toda.</p>	<p>O aspeto que está em falta é por exemplo a informação e os documentos que são precisos para fazer a segunda via, por exemplo o certificado digital quando eu estive a mexer no site. Eu não conhecia de todo, nem faço a minimia ideia de como se pode pedir aquele documento, nem onde é que se deva pedir.</p>	<p>Porque eu começo por querer uma segunda via do DUA e já me está aqui a aparecer uma ou duas autenticações digitais, portanto eu estou a aprender com esta brincadeira, mas não estou a chegar ao ponto que eu precisava.</p>	<p>A informação do como pode fazer e porque devo fazer, deveria estar no final da página ou no fim do percurso, sinto-me desconfortável ter que procurar este tempo todo.</p>	<p>É pouco conciso, é um labirinto que tens de andar de tras para a frente, página para pagina a tentar perceber se é isto se não é.</p>	<p>Não senti falhas e até gostei de me perguntarem se tinha sugestões para melhorar o website, o que eu respondi que se não tivesse tantas opções era substancialmente melhor. Demonstra que estão preocupados em melhorar e tornar a vida das pessoas mais fácil.</p>	<p>O meu problema é um problema muito pontual, eu sei que perdi o meu documento e eu preciso de uma 2 via eu acho que não faz sentido eu ter que ir para o final da página par saber qual o botão que tenho de ter para resolver o problema.</p>	<p>Não conseguir resolver o problema online, a questão de pedir a segunda via deveria ser mais intuitiva e mais explicita, ou seja que não me fizesse ler até ao final da página para eu conseguir encontrar a resolução do problema.</p>	<p>Para mim pessoalmente, não encontrei dificuldade nenhuma, mas o processo é muito longo e no final do mesmo não consigo resolver o problema. O que isso vai gerar em mim, e na época que estamos a passar, pandemia covid-19, é um bocado frustrante</p>	<p>No website não tenho resposta a questões como se dá ou não para reativar, porque efetivamente não consigo. E por isso, para mim tem falta de informação, porque até pode ter, mas eu não a encontro nem vou perder tempo a procurar.</p>
---	--	---	---	---	--	--	--	---	--	---

<p>6. Como é que avalia o website</p>	<p>De 0 a 10 talvez daria um 8 ou 9, está muito bem construído. Porque é muito fácil ver que está tudo aqui para me apoiar na resolução do meu problema.</p>	<p>É mesmo uma questão de falta de informação que eles ali têm, para além de que a segunda via se encontra no final da página, sem nenhum link de acesso que deixe fazer a segunda via, tens de andar aqui um pouco a adivinhar e andar aqui às apalpadelas. Para um site do serviço do estado acho que está bom.</p>	<p>Eu acredito que seja funcional, que seja bom e que seja útil, mas para primeira apresentação, primeiro contacto como eu tive agora assim nestes minutos, para já ainda não entendi o que posso tirar ou o que posso fazer. Mas eu se voltar a tentar e consultar, ou estudar, não quer dizer que ele não está bom.</p>	<p>Eu conecto o website ao UK.gov (Reino Unido), ele é mais fácil de seguir porque tem uma linha. Tu queres uma coisa, aquilo tem logo um link, e tens tudo ali. Diria que tem uma dificuldade inicial que te pedem logo passwords e número de utilizador, e se não souberes aquilo não consegues procurar muita informação. Relativamente a este site</p>	<p>O website é pouco conciso, tem demasiada informação, não conseguimos ir diretos ao assunto, e muitos dos serviços não conseguimos fazer online. Nós estamos a falar de um website de uma instituição pública, ou seja, por muitos serviços que eles tenham, acho que a informação deveria estar melhor explicada.</p>	<p>Em relação ao webiste do DUA era muito confuso, nem sabia bem o que procurar, na página principal os sítios onde posso clicar é mais user friendly. É uma forma muito boa de facilitar a minha vida e tirar declarações e outros documentos que são necessários.</p>	<p>Por exemplo no IMT online, quando queres pedir uma segunda via da carta de condução, basta entrares pelo portal das finanças, colocar a password e aquilo vai automaticamente. Fazes o pedido, tens o documento e o pagamento. Não andas ali a perder tempo a estudar o que tens de fazer</p>	<p>O website de uma forma geral não é mau, ele consegue ser minimamente intuitivo na homepage, mas para chegar à parte de pedir a segunda via é a última coisa que aparece no fundo da página e então preciso de ler tudo isto para saber que existe essa possibilidade e não há.</p>	<p>De 0 a 10 daria um quatro simpático, porque eu que sou uma pessoa que utiliza vários sites e está sempre ligada a internet eu gosto de coisas simples e que sejam rápidas, e neste caso os processos são muito demorados, e deixam-me muito instisfeita.</p>	<p>O website é razoável. No entanto, parece que está parado no tempo em relação a outros. Por exemplo, o webiste da segurança social parece que está construído com as grandes dúvidas que temos. Não tenho de andar a dar voltas e entrar noutros subsites nem nada</p>
---------------------------------------	--	---	---	--	--	---	--	---	---	--

7. O que seria necessário para começar a utilizar o website do IRN	Mais em situações de emergência, quando perdes as coisas, ou precisas de ir viajar. Poderia utilizar o site mais nessa vertente, pela facilidade e rapidez. É mais conveniente. Ter a informação mais sucinta, e as FAQs só abriam quando uma determinada situação específica ocorresse.	Estar com a informação mais detalhada dos documentos que são necessários para fazer aquela ação, digamos assim. No caso do pedido de segunda via do DUA, é mesmo aquele certificado online. E a segunda via, não vem com nenhuma informação ou referência de que é necessário esse certificado.	Começar a ter necessidade imediata e ter mesmo de o utilizar. E assim em vez de ter de me deslocar, posso fazer aqui sentadinha e acabo por rentabilizar o meu tempo e resolver várias coisas ao mesmo tempo ou dedicar-me ao que gosto.	Era importante este website ser de fácil acesso, e de fácil navegação, mais ainda em tempos de pandemia. Deste modo não apresentar bloqueios à minha navegação, como ter uma chave móvel digital que só aparece no final.	Não é muito amigo do cidadão, quando nós estamos no dia a dia temos várias coisas para fazer e apesar de termos de tratar destes assuntos não está amigo. Não é fácil. E que complica até um determinado ponto. Por tudo o que disse anteriormente.	Era conseguir resolver um problema pela primeira vez e de certeza que eu ia ficar fidelizada, se a coisa funcionasse bem e tudo corresse bem. Mesmo que depois tivesse que ir buscar algum sítio ou me dissessem depois isso vai parar à sua morada ou pode imprimir.	Precisavam de sintetizar informação, apanhei algumas páginas que têm muito texto, e texto pequenino logo aí já me cansa. Eu não tenho paciência para estar a ler, sou uma pessoa muito prática.	Eu por não ter conhecimento da existência do website, e outros da justiça foi difícil para mim, porque tinha de me deslocar a uma conservatória para resolver os problemas. Caso soubesse da existência era mais conveniente.	Eu passaria a utilizar o website se ele fosse mais simples e não fosse tão complicado. Eu para pedir a segunda via de um documento, aquilo foi toda uma complicação e eu nem sequer consegui realizar o meu pedido online.	Se me pedem aqui autenticações de cartões de cidadão isso já é um entrave. Sinto que isso é uma barreira porque dá mais trabalho, perco os pins e as cartas e é sempre mais trabalhoso.
--	--	---	--	---	---	---	---	---	--	---

8. Gostaria de acrescentar algo	Parece-me que os potenciais clientes têm algum tipo de dificuldade em confiar no sistema online e já se habituaram a tratar pessoalmente deste tipo de situações. E, como todos sabemos o que é mais difundido pelos media..	Eu já tive a experiência de ir à conservatória 3 vezes e não tinha noção da quantidade de documentação que tinha de preencher. Demoramos muito tempo mas fica resolvido.	Sinto-me um bocado desvalorizado como cidadão, sinto que é algo simples e rápido de se fazer e na verdade preciso de estudar aquilo.	Sempre que preciso de algo urgente, o site não deve ter informação a mais. Achei que me estavam a dar informação que não precisava para concretizar o meu problema. Ainda para mais, como no website é tudo generalizado, não vai de encontro ao meu problema, que é um problema só meu.	Quando estamos a falar cara a cara é uma coisa, quando é uma máquina é uma máquina, e isto é um mundo e como não são coisas que trate no dia a dia tenho dificuldades em saber o caminho.	O que acontece e que na muitas barreiras porque precisas de um papel azul, cor de rosa, verde, chave móvel, é demasiada coisa, se reduzirem os passos ficaria mais satisfeita. Quando e trata de mexer em assuntos desta natureza, não tenho muita segurança e quando não fico com uma prova de que estive ali a fazer aquele pedido deixa-me desconfiado e reticente.	Nas estatísticas na página principal do website dizem que mais pessoas pedem atos online que no presencial, eu não consegui e sinto-me frustrada. Porque supostamente dá e na minha situação não é possível.	Um dos meios que eram comuns por habitação, mesmo tendo a noção que vou perder mais tempo, como deslocar, e como no passado já muita documentação foi perdida, eu prefiro fazer as coisas assim e se calhar considero ainda alguma falta de confiança. Mas naturalmente que poderei adaptar-me a estas novas formas, como plataformas de outras	Os serviços essenciais deveriam estar numa aplicação, porque para mim e para a minha geração o valor que damos a resolver as coisas no momento é enorme. E sinceramente, é essencial resolver a questão de não dar para fazer online. Isso deixa-me chateada porque vou ter de ir à loja física, o que não acontece com	Podiam arranjar outro sistema, por exemplo com o leitor de impressão digital do nosso equipamento, se bem que, isso já levanta outras questões. Ou então através do nosso número de telefone também com um código ou assim.
---------------------------------	--	--	--	--	---	--	--	---	---	---

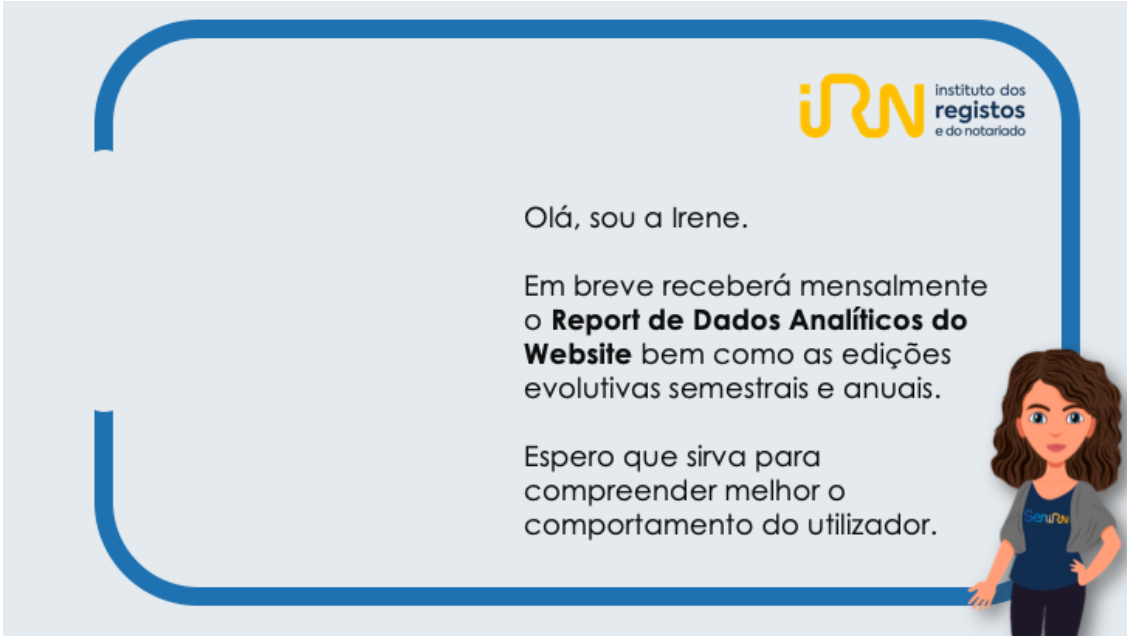
## Anexo 5 – Tabela com os aspetos relevantes

1	Quase todos (7 de 9 clientes entrevistados) dizem que o website é complicado porque <b>perdem muito tempo</b> à procura da resolução do problema no meio de tantos links, direções e informações. Os restantes (2 de 9 clientes e o colaborador entrevistados) dizem que o website do IRN está <b>muito bem organizado e intuitivo</b> , permitindo que em caso de dúvida se <b>consiga adquirir</b> informação ou documentos.
2	Quase todos (7 de 9 clientes entrevistados) indicam ter uma experiência parcialmente boa, mas sentem que <b>perdem o controlo da informação</b> o que torna a resolução do problema complicada. Mas (2 de 9 clientes entrevistados) ressaltam que apesar da informação estar bem organizada, a experiência é má quando têm de resolver um problema específico. Entretanto o (colaborador entrevistado) diz que é muito <b>fácil encontrar informação</b> porque está tudo no website.
3	Quase todos (8 de 9 clientes entrevistados) consideram que se conseguissem <b>resolver o problema no website</b> e não perdessem tanto tempo à procura era <b>mais prático e útil</b> . Um dos entrevistados resalta ainda que <b>não confia no que lhe dizem no website</b> se não ajudava em vez de complicar, o que o <b>deixa frustrado</b> . O colaborador entrevistado diz que <b>em vez de perder tempo na conservatória</b> , aproveita a informação que tem disponível no website o que torna <b>mais rápido a resolução do problema</b> .
4	Todos os clientes entrevistados dizem que <b>não existe um caminho lógico e útil para resolver o problema</b> . Para além disso, como no website pedem muitas autenticações, apresentam muitos links desistem do mesmo e <b>telefonam ou falam com uma pessoa que os leva a sentir mais seguros e menos receosos</b> do que as possíveis escolhas no website. O colaborador entrevistado expõe que <b>a informação está toda ali e não existe nada em falta</b> .
5	Quase todos (8 de 9 clientes entrevistados) afirmam ser um <b>processo muito longo</b> e que deixa muitas <b>dúvidas</b> . O colaborador entrevistado aponta que a página do automóvel online pede um certificado que <b>não sabe se todos lá conseguem chegar</b> . Já um dos clientes expressa o seu <b>agrado</b> ao colocarem um campo no website que disponibiliza <b>sugestões de melhoria</b> do mesmo.
6	Quase todos (7 de 9 clientes entrevistados) dizem que o website <b>não é mau mas é inútil</b> porque <b>não se consegue resolver o problema de maneira rápida e fácil</b> . Identificam ainda barreiras como as autenticações, falta de habilidade e conhecimento de termos técnicos. No entanto, um dos clientes e o colaborador entrevistados, identificam o website como <b>fácil</b> na forma de pesquisar e que <b>a autenticação digital (Chave móvel digital) foi uma melhoria significativa</b> .
7	Todos os 10 entrevistados consideram que o website deveria estar <b>sinetizado, prático</b> e preparado para uma <b>necessidade imediata e emergente</b> . Acreditando ainda que uma <b>boa primeira experiência, conveniente e rápida</b> os faria utilizar o serviço online.
8	Conforme o colaborador entrevistado, existe <b>falta de confiança</b> por parte dos potenciais clientes para utilizar a <b>internet</b> porque o que é difundido nos media, relativamente aos <b>perigos da mesma, é superior à procura por uma experiência facilitada</b> . Alguns (4 de 9 clientes entrevistados) dizem que apesar de <b>perder ainda mais tempo nas linhas telefónicas, a confiança que o ser humano lhes dá é superior ao online</b> . Outro (1), refere que o facto de <b>não ter uma prova</b> de como esteve a pesquisar ou fazer um pedido o deixa reticente. Outros (2), consideram que existe um <b>reforço de publicidade no website de que há mais pessoas que conseguem realizar online</b> , e que isso os deixa <b>muito insatisfeitos porque não conseguem</b> . Os restantes (2), dão sugestões que lhes seriam

## Anexo 6 – Taxa de rejeição (*Google Analytics*)

Monthly Visits	412,185
Monthly Unique Visitors	BETA 176,623
Avg. Visit Duration	00:02:12 *
Pages / Visit	3.51
Bounce Rate	57.08%

## Anexo 7 – *Report Analytics (Protótipo)*



**iRN** Instituto dos registos e do notariado

Olá, sou a Irene.

Em breve receberá mensalmente o **Report de Dados Analíticos do Website** bem como as edições evolutivas semestrais e anuais.

Espero que sirva para compreender melhor o comportamento do utilizador.

## Report de Dados Analíticos do Website

Julho  
21



### KPI Aquisição



Cabeçalho: xxxxx (xx %)

Banners: xxxxx (xx %)

Serviços: xxxxx (xx %)

Estatísticas: xxxxx (xx%)

### Cliques na Página

Insights (nota: assente nos dados do Google analytics)

---

---

---



# KPI Aquisição

Cartão de Cidadão  
Simplificámos a renovação



Saiba mais

Dias (xx %)  
Cliques/Dia (xx %)  
Total Cliques (xx%)

2007 - 2021  
CARTÃO DE CIDADÃO 14 ANOS A IDENTIFICAR OS PORTUGUESES



Dias (xx %)  
Cliques/Dia (xx %)  
Total Cliques (xx%)

DUA

O DUA – Documento Único Automóvel é o documento que identifica o veículo e lhe permite circular nos países da União Europeia.



Dias (xx %)  
Cliques/Dia (xx %)  
Total Cliques (xx%)

## Banners TOP 3

---



---



# KPI Aquisição



1 (xx %)  
2 (xx %)



1 (xx %)  
2 (xx %)

## Top Palavras Chave

Insights (nota: assente nos dados do Google analytics)

---



---



## KPI USABILIDADE



Atenção do utilizador  
Máx Min

### Movimento do Rato e Cliques na Página

Insights (nota: assente nos dados do mouseflow)

---

---

---



## KPI USABILIDADE



Alcance de Scroll: xxxx (xx %)

### Janela de Visualização

Insights (nota: assente nos dados do mouseflow)

---

---

---



## KPI USABILIDADE

Nome	Tempo médio na página	Taxa de Rejeição
Desempenho geral	↑	↓
Registo	↓	→
Pagamento	→	↑
Confirmação	↓	

Nota: A cor das setas indica o aumento, redução e neutralidade dos dados em relação aos mês anterior. A cor verde, sendo positivo, a cor vermelha negativo e a cor preta a neutralidade

### Tempo médio na página


Insights (nota: assente nos dados do Google Analytics)

---

---



## KPI USABILIDADE

Dispositivo	Total de pesquisas	Tempo médio	Nº de páginas
	xxxx (xx %)	xxxx (xx %)	xxxx (xx %)
	xxxx (xx %)	xxxx (xx %)	xxxx (xx %)
	xxxx (xx %)	xxxx (xx %)	xxxx (xx %)
Geral	xxxx (xx %)	xxxx (xx %)	xxxx (xx %)

### Comportamento de pesquisa

Insights (nota: assente nos dados do Google Analytics)

---

---



# KPI SATISFAÇÃO

Classificação	Comentários

## Net Promotor Score

Insights (nota: assente nos dados do NPS Checkout)

---

---



# KPI SATISFAÇÃO



$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractors}$$

## Net Promotor Score

Insights (nota: assente nos dados do NPS Checkout)

---

---

