

**Comunicação Estratégica da Administração Pública
para o Portal do Cidadão**

Ana Margarida Peres dos Santos

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação
Especialização em Comunicação Estratégica**

Versão corrigida e melhorada após defesa pública

Maio, 2018

Dissertação de Mestrado apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação com Especialização em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ivone Ferreira e coorientação científica do Mestre Fernando Marta.

Agradecimentos

A elaboração de uma Dissertação de Mestrado conciliando um trabalho a tempo inteiro é um desafio. Felizmente posso agradecer aos meus pais, irmã e ao Pedro, por todo o apoio incondicional e motivação que me foi dado ao longo destes meses. Sempre me encorajaram a continuar e a nunca desistir, a acreditar em mim e nas minhas capacidades. Muito obrigada por tudo.

Agradeço também o esforço incansável de apoio da Ivone que sempre esteve disponível para me ajudar e ouvir, tendo sido um apoio fundamental ao longo deste trabalho.

Ao Fernando agradeço toda a ajuda e disponibilidade no decorrer deste trabalho e nas questões ligadas à AMA.

Foram meses de muitas privações, paciência e escolhas, mas que agora no fim deste caminho me sinto imensamente grata e orgulhosa de as ter vivido.

Comunicação Estratégica da Administração Pública

para o Portal do Cidadão

Ana Margarida Peres dos Santos

RESUMO

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Estratégica, Administração Pública, *e-Government*, Portais Governativos

A dissertação “Comunicação Estratégica da Administração Pública para o Portal do Cidadão” pretende analisar a plataforma da Administração Pública Portal do Cidadão. A plataforma alvo do estudo é um website que pretende criar um espaço do cidadão no universo online e tornar digitais muitos dos serviços da Administração Pública, uma necessidade que surgiu lado a lado com a tendência das organizações estarem presentes onde o seu público se encontra. O investimento na criação e desenvolvimento deste website foi uma estratégia para aproximação aos públicos, mas terá sido esta plataforma um exemplo de uma excelente comunicação de serviços da Administração Pública relevante e direcionada para o público-alvo? Será que acompanhou de perto as tendências de comunicação e novas plataformas online? Pretende esclarecer-se esta questão ao longo desta dissertação através de revisão de literatura, do estudo e avaliação de questionários a cidadãos portugueses utilizadores ou não do Portal; com uma entrevista a colaboradores da Agência para a Modernização Administrativa (AMA) e ainda avaliar o Portal do Cidadão através de uma análise SWOT. Com estas análises esperamos obter conclusões sobre falhas e oportunidades do Portal de forma a desenvolver uma proposta de melhoria que será materializada num Plano de Comunicação para o Portal do Cidadão.

Strategic Communication of the Public Administration for

Portal do Cidadão

Ana Margarida Peres dos Santos

ABSTRACT

KEYWORDS: Strategic Communication, Public Administration, e-Government, Governmental Portals

The dissertation "Strategic Communication of the Public Administration for Portal do Cidadão" intends to analyse the platform of the Public Administration Portal do Cidadão (Citizen's Portal). The target platform of the study is a website that aims to create a citizen space in the online universe and make digital many of the Public Administration services, a need that came along with the tendency of organizations to be present where their audience is. The investment in the creation and development of this website was a strategy to approach the public, but was this platform an example of an excellent communication of relevant Public Administration services targeted to the target audience? Did the platform follow closely the trends of communication and new online platforms? The purpose of this dissertation is to answer these questions through an overview of the literature, the development and analysis of surveys answered by Portuguese citizens (both Portal users and non-users), and through an interview conducted with employees of the Agency for Administrative Modernization (AMA) and also to evaluate the Portal through a SWOT analysis. With these analysis we hope to obtain conclusions about the Portal's failures and opportunities in order to develop a proposal for improvement that will be materialized in a Communication Plan for Portal do Cidadão.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1: A Modernização e Comunicação Estratégica na Administração Pública	3
Capítulo 2: A Comunicação Estratégica de Portais Governamentais	12
2.1 A Influência do Meio Digital em Comunicação Estratégica	17
2.2 Boas Práticas em Portais Governamentais	22
Capítulo 3: O Caso do Portal do Cidadão	29
3.1 O Contexto “Simplex”	29
3.2 O Portal do Cidadão	31
3.2.1 Comunicação do Portal	33
3.2.2 Usabilidade e Acessibilidade do Portal	33
3.3 O Cidadão-Cliente Português	43
3.4 Análise SWOT do Portal do Cidadão	47
Capítulo 4: Metodologia	50
4.1 Análise do Questionário	51
4.2 Análise da Entrevista	53
4.3 Cruzamento de Conclusões Principais	60
Capítulo 5: Proposta de Melhoria – Plano de Comunicação	62
5.1 Público-alvo	63
5.2 Objetivos de Comunicação	64
5.3 Definição Estratégica da Mensagem	64
5.4 Áreas de Atuação	66
5.5 Orçamentação	70

5.6 Calendarização	70
5.7 Avaliação	71
Conclusão	72
Referências Bibliográficas	75
Glossário	79
Índice de Figuras	80
Índice de Tabelas	81
Anexo 1: Informação Adicional	82
Anexo 2: Dados do Questionário	84
Anexo 3: Questionário Online	89
Anexo 4: Guião da Entrevista	99
Anexo 5: Transcrição da Entrevista	103

Introdução

A dissertação “Comunicação Estratégica da Administração Pública para o Portal do Cidadão” surgiu de um convite informal, por parte da Ministra da Presidência e Modernização Administrativa junto da Professora Ivone Ferreira, para serem realizados trabalhos de investigação que permitissem aumentar a notoriedade do Portal do Cidadão. O argumento dado foi que uma plataforma governamental de grande investimento e que conceptualmente teria todas as condições para se tornar um caso de sucesso, estaria aquém das expectativas relativamente ao número de utilizadores.

Na altura em que este convite surgiu estava a finalizar o primeiro ano do mestrado em Comunicação Estratégica e o projeto interessou-me. Por um lado, estaria a prestar serviço público e a investigação poderia ser um contributo para melhorar – ou pelo menos refletir sobre a comunicação que a Administração Pública está a fazer em Portugal. Por outro lado, tratando-se de um mestrado em Comunicação Estratégica, teria todo o sentido desenvolver trabalho para perceber como é feita a comunicação governamental ao nível dos portais de *e-Government*.

A plataforma alvo do estudo, o Portal do Cidadão, é um website que pretende criar um espaço do cidadão no universo *online* e tornar digitais muitos dos serviços da Administração Pública, uma necessidade que surgiu lado a lado com a tendência das organizações estarem presentes onde o seu público se encontra.

O investimento na criação e desenvolvimento do Portal do Cidadão foi uma estratégia para aproximação aos públicos, mas terá sido esta plataforma um exemplo de uma excelente comunicação de serviços da Administração Pública relevante e direcionada para o público-alvo? Será que acompanhou de perto as tendências de comunicação e novas plataformas *online*? Pretende esclarecer-se esta questão ao longo desta dissertação através do estudo e avaliação de questionários a cidadãos

portugueses utilizadores ou não do portal; com uma entrevista a colaboradores da AMA e ainda avaliar o Portal do Cidadão através de uma análise SWOT onde obterei conclusões sobre a comunicação do Portal.

De forma a responder à questão de partida, a dissertação começará com uma abordagem teórica aos conceitos de modernização e comunicação da Administração Pública com base no estudo dos autores Carapeto e Fonseca (2009) sobre a modernização da Administração Pública em Portugal e na abordagem de Castells (2001) sobre o Estado Rede. Após a abordagem teórica do primeiro capítulo, é aprofundada a prática de comunicação em Portais Corporativos e importância crescente do meio *online* em Comunicação Estratégica, tendo como exemplo vários casos de sucesso de Portais governativos na Europa.

Tendo como base a importância da comunicação de Portais e casos de sucesso, segue-se o Portal do Cidadão. Neste capítulo serão explorados os conceitos do Projeto Simplex e do Cidadão-Cliente português, ambos de relevante importância para o Portal do Cidadão, a história do Portal, a comunicação realizada, usabilidade e por fim será realizada uma análise SWOT que definirá os pontos fracos, fortes e as fraquezas e oportunidades identificadas no Portal atual.

De seguida, apresenta-se a metodologia composta por um questionário *online* e por uma entrevista à Agência para a Modernização Administrativa (AMA). Com estas análises esperamos obter variadas conclusões sobre falhas e oportunidades do Portal de forma a desenvolver uma proposta de melhoria que será materializada no Capítulo 5, como um Plano de Comunicação para o Portal do Cidadão.

Capítulo 1

A Modernização e Comunicação Estratégica na Administração Pública

A par com a evolução da sociedade, crescem as exigências do cidadão e a sua atenção para com a forma como comunicam as organizações com as quais lida. Numa sociedade cada vez mais mediatizada, também o contacto com a Administração Pública se torna mais digital, o que convida a que sejam reinventadas as suas práticas comunicativas, acompanhando as solicitações de um maior diálogo e interação, muitas vezes já postos em prática no sector privado e preconizadas por autores como Kotler (2016) e Gil e Romero (2008).

O Estado contemporâneo deve distinguir-se pelo desenvolvimento de novas formas de governação, partilhadas e em rede, abertas aos cidadãos, a par da governação tradicional, hierárquica, onde a força do Estado reside não num poder centralizado mas sim numa conjugação de partilha com regulação, onde as tecnologias são capazes de aproximar o cidadão do Estado e de reorganizar e simplificar inúmeros processos internos e prestar serviços digitais. Estes são fatores determinantes para o desenvolvimento do Estado em Rede (Castells, 2001) um Estado em que a rede atua para melhorar o desempenho funcional, para partilhar conhecimento e para favorecer a inovação.

A Modernização da Administração Pública em Portugal caracteriza-se por três adjetivos: modernização, simplificação e desburocratização (Carapeto e Fonseca, 2009). Seguindo a visão da atual Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, Maria Manuel Leitão Marques (2008) a administração pública deverá “*ser mais*

colaborativa, trabalhar em rede entre si e com os seus utentes, utilizar melhor as TIC¹ para simplificar os seus procedimentos e modernizar a sua organização, fazer os cidadãos e as empresas participar e beneficiar das mudanças é o que permite hoje distinguir as administrações públicas que caminham para o futuro das que se mantêm agarradas ao passado”.

Esta mudança advém da conjuntura atual da sociedade dos últimos quarenta anos em que as transformações sociais, económicas e, sobretudo, políticas influenciaram o modo como a Administração Pública se aproximou do seu principal público, os cidadãos portugueses.

A modernização do Estado passa, hoje, pela evolução da Administração Pública de sistemas hierárquicos fechados para sistemas em rede onde diferentes atores do Governo assumem a responsabilidade de satisfazer as necessidades do cidadão, por forma a mudar o comportamento burocrático, fomentando a liderança, inovação, flexibilidade, autonomia e a responsabilidade e orientação para os resultados (Carapeto e Fonseca, 2009).

De acordo com Carapeto e Fonseca (2009), as políticas públicas de modernização da Administração Pública são importantes por duas razões: (1) a Administração Pública é fundamental para a competitividade de um país, como tal deve ser facilitadora, eficiente, eficaz e recetiva às necessidades dos cidadãos. As práticas de gestão devem fomentar o diálogo, a coordenação e articulação. Uma Administração Pública inovadora, virada para a sociedade, que age como motor do desenvolvimento social e económico; (2) a Administração Pública é um prestador de serviços à comunidade, sendo que o processo de inovação é relacional, resulta numa coprodução da interação direta dos serviços públicos com o cliente e com os fornecedores (Gallouj, 2003; OCDE,2005b).

¹ Tecnologias de Informação e da Comunicação

Em Portugal existe já um número significativo de iniciativas bem-sucedidas que se tornaram exemplos de boas-práticas internacionais. Em Portugal, a criação da Loja do Cidadão, o Livro de Reclamações, do Serviço Público Direto, o Portal do Cidadão e outros programas que visam a melhoria da qualidade e acessibilidade dos serviços públicos, no âmbito do Programa Simplex², foram exemplos de boas práticas da modernização administrativa. Estas iniciativas pretendem adequar a Administração Pública às novas necessidades do cidadão. Atualmente, a Presidência da Modernização Administrativa é responsável pela construção e implementação da modernização administrativa dos serviços governativos. O novo Ministério³, presidido por Maria Manuel Leitão Marques desde novembro de 2015, aquando do início do exercício de funções do XXI Governo Constitucional, é fruto da vontade do atual executivo em apostar na modernização da Administração Pública, atribuindo-lhe um Ministério próprio e a presidência deste a alguém com carreira académica. Maria Manuel Leitão assegura a coordenação do Ministério. Professora catedrática de Economia, licenciada em Direito pela Universidade de Coimbra e com uma carreira dedicada ao ensino e à investigação, coordenou projetos de investigação em várias áreas científicas, nomeadamente na Administração Pública. À imagem da Ministra, a restante equipa é altamente qualificada e integra especialistas formados na área em que atuam.

Cronologicamente, as principais medidas experimentais em Portugal de *e-Government* foram:

- Em 1991, o Infocid, Sistema Interdepartamental de Informação ao Cidadão, caracterizava-se por ser uma rede de organizações públicas de relacionamento

² Em detalhe na página 29

³ Com o atual Governo Constitucional XXI existiu a extinção da denominação Ministério que consta atualmente da orgânica do mesmo conforme o DL 251^a/2015 de 17 dezembro 2015.

com o cidadão. A criação do projeto deve-se à colaboração de quarenta Direções-Gerais e foi dinamizado pelo Secretariado para a Modernização Administrativa, com apoio de fundos comunitários. O objetivo foi fornecer aos cidadãos um meio simples de interação com a Administração Pública, dando acesso a um conjunto de informações úteis sobre educação, emprego, justiça e o acesso a aplicações interativas com simulações do IRS e do crédito à habitação. Considerado um projeto exemplar pela OCDE, o projeto foi transferido para o *online* no website (www.infocid.pt) mas, durante alguns anos, conviveu com o formato anterior de quiosque. Em 2001, o Infocid foi relançado como Portal do Cidadão, embora mantendo a designação original e passa a possibilitar o acesso ao Serviço Público Direto, um serviço de solicitação de certidões de nascimento, casamento e óbito e certidões comerciais.

- O Plano de Ação para a Sociedade de Informação foi lançado em 2003 com o Plano de Ação para o Governo Eletrónico e tinha como objetivo dotar a sociedade portuguesa para a informação digital através das TIC. Os principais objetivos destes projetos são construir novas capacidades, criar uma sociedade de informação para todos, melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos, melhorar a cidadania com participação eletrónica e criar conteúdos atrativos para os cidadãos.
- Em 2004 foi criado o novo Portal do Cidadão. A criação deste novo portal veio substituir o antigo Infocid e teve como objetivo tornar-se um canal central de acesso aos serviços públicos através da internet, sendo considerado um balcão de atendimento *online* de apoio às Lojas do Cidadão.
- Em 2005 cria-se o Plano Tecnológico com o principal objetivo de modernizar a administração pública, tornando possível a concretização *online* de atos administrativos, facilitando assim o acesso dos cidadãos aos serviços públicos, sem horários e sem necessidade de deslocações.

- Em 2006 foi anunciado o Programa Simplex, uma medida inovadora na criação de uma governação mais próxima e horizontal.
- Em 2007 é criada a Agência para a Modernização Administrativa (AMA), um Instituto Público integrado da administração indireta do Estado. Nos termos do Decreto-Lei nº 116/2007 de 27 de abril, a AMA tem como missão desenvolver, coordenar e avaliar medidas, programas e projetos nas áreas da modernização e simplificação administrativa e regulatória, de administração eletrónica e de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo. A partir de 2007, a AMA ficou responsável por dinamizar o Portal do Cidadão, competências que até então eram da responsabilidade da UMIC⁴ (Carapeto e Fonseca, 2009).

A Administração Pública eletrónica, pós-burocrática e colaborativa está em expansão (Carapeto e Fonseca, 2009). Neste novo paradigma, as tecnologias e atualização da comunicação são pontos obrigatórios na modernização da Administração Pública. A criação de redes virtuais que tornam nulas as fronteiras das organizações fortemente hierárquicas permitem colocar várias organizações em colaboração, de modo a que, de uma forma simples e rápida, se consiga prestar um novo tipo de serviço aos cidadãos e empresas, permitindo aos cidadãos a participação na vida pública e o acesso facilitado à informação.

Castells (2001) refere que assistimos à evolução do modelo clássico de Estado Hierárquico para um Estado em Rede⁵ que se caracteriza por ser mais horizontal, aberto à participação de novos atores que acolhe e com quem se articula em rede. As

⁴ UMIC - Unidade de Missão Informação e Conhecimento

⁵ Ver Tabela 1 no Anexo 1

diferenças entre o Estado Hierárquico e o Estado em Rede são apoiadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação, sendo que o principal objetivo é garantir que o sistema político administrativo responda às exigências e necessidades do cidadão.

Em Portugal, com todas as medidas já implementadas e principalmente pelo desenvolvimento do Programa Simplex, é possível afirmar que estamos perante um Estado Rede (Castells, 2001)

É notório que o papel do Estado evoluiu e as exigências dos cidadãos crescem, por isso torna-se necessário que a Administração Pública se adapte, adequando as políticas e a comunicação à realidade. É necessário não só investir nas pessoas mas também modificar o sistema de valores e transformar o modelo de liderança que predomina nas organizações públicas (Carapeto e Fonseca, 2005). A Administração Pública atual deverá caracterizar-se, idealmente, pelo desenvolvimento de novas formas de governação partilhada e em rede, abertas aos cidadãos. As tecnologias desempenham um papel fundamental pois são capazes de aproximar o cidadão ao Estado e de reorganizar e simplificar inúmeros processos internos e prestar serviços digitais, fatores determinantes para o desenvolvimento do Estado em Rede, um Estado em que a rede atua para melhorar o desempenho funcional, para partilhar conhecimento e para favorecer a inovação.

A par do desenvolvimento do Estado Rede, a Comunicação Estratégica desempenha um papel relevante, pois se o objetivo é proporcionar uma governação partilhada e transparente para todos os cidadãos, é necessário trabalhar numa comunicação eficaz e apelativa. A comunicação entre Estado e cidadão tem como objetivo aproximar a comunicação do Estado ao conceito de democracia e de afastá-la dos conceitos pejorativo de persuasão, marketing e propaganda política (Kegler e Fossá, 2012); do mesmo modo que privilegiam o interesse público (Duarte, 2007) e tem como obrigação informar, prestar esclarecimentos e fornecer campanhas de interesse público (Monteiro, 2007). Em suma, a comunicação pública deve ser orientada para o cidadão,

pensada para os seus interesses e necessidades e não apenas focada na disponibilização de informação, a comunicação deverá ainda ser orientada de forma a que todos os cidadãos entendam a mensagem, de modo a que o diálogo e a participação entre o cidadão e o Estado seja fomentado. Para tal acontecer, é necessário que exista uma comunicação pensada e produzida para o cidadão. Aqui surge a necessidade da Comunicação Estratégica que se caracteriza por envolver os conceitos de Comunicação Estratégica das organizações baseando-se, segundo Hallahan (2007), na prática da comunicação intencional para atingir os objetivos organizacionais.

Existem várias áreas consideradas em Comunicação Estratégica, nomeadamente o Marketing, a Comunicação Corporativa e as Relações Públicas. Para a comunicação da Administração Pública, destacam-se como áreas de relevante interesse, a Comunicação Corporativa e as Relações Públicas. Dois conceitos considerados fundamentais para o sucesso de qualquer objetivo de Comunicação Organizacional.

A Comunicação Corporativa surge como conceito alternativo à Comunicação Organizacional, referida como a comunicação que ocorre dentro de uma organização. Segundo Pace e Faules (1993) a Comunicação Organizacional pode ser definida como a interpretação de mensagens entre unidades de comunicação que compõe uma organização. A Comunicação Corporativa, por sua vez, compreende que a comunicação seja destinada aos *stakeholders*⁶ de determinada organização, em que se comunica os valores da instituição em oposição à comunicação destinada ao Marketing que pressupõe a comunicação de produtos e serviços (Tench e Yeomans, 2006). No âmbito de Comunicação Corporativa, os conceitos de imagem e reputação e identidade surgem associados. Cada organização produz uma identidade corporativa intencional ou não,

⁶ Paul Capriotti (2009) considera mais adequada a designação de Stakeholder dado que esta olha os destinatários/públicos na perspetiva do vínculo que têm com a organização, apesar da Europa ter adotado comumente a designação de Públicos.

como tal, cabe à Comunicação Corporativa trabalhar a identidade intencional por método de estratégias e mensagens influenciadoras dos seus *stakeholders*. Para Tench e Yeomans (2006), mais do que agir como influenciador de identidade de acordo com determinados objetivos, a Comunicação Corporativa caracteriza-se pela capacidade de influência no processo de tomada de decisão de uma organização, promovendo decisões benéficas não só para as organizações como também para os *stakeholders*, gerindo não só esta relação, mas também a gestão de reputação, sendo capaz de prever e identificar as reações e tendências dos *stakeholders* e ainda ter um vasto conhecimento da opinião pública e da realidade política e noticiosa da sociedade onde determinada organização se insere. Já a área de Relações Públicas, para além de gerir interesses e necessidades dos *stakeholders* integra uma vertente estratégica que a torna indispensável nos processos de decisão de uma organização.

Prout (1997) afirma que, para o sucesso das Relações Públicas, a área deverá trabalhar em cinco áreas:

- Aconselhamento, com a participação do gestor de comunicação nas reuniões de topo e tomadas de decisão;
- Serviço de comunicação, nomeadamente com a divulgação de comunicação sobre a organização para todos os *stakeholders*;
- Investigação e análise de assuntos públicos. O gestor de comunicação terá a responsabilidade de observar a envolvente da organização e identificar possíveis assuntos e tendências dos *stakeholders* que poderão afetar a organização;
- Programas de ação de Relações Públicas, diz respeito ao conjunto de ações destinadas a promover a *goodwill* dos públicos;
- Integração de todas as funções de comunicação na pessoa do gestor, por forma a criar uma comunicação coerente.

De acordo com Eiró-Gomes e Nunes (2013), se olharmos para as Relações Públicas como uma área de gestão de relações benéficas para todos (*stakeholders*, organizações, Estados ou movimentos), os profissionais desta área deverão ser os escolhidos para analisar a envolvente da sociedade e identificar os seus principais interesses e necessidades. De acordo com esta perspetiva, os profissionais de Relações Públicas deverão agir como ponto fulcral também na comunicação do Estado, propondo novas práticas e identificando tendências, agindo com o objetivo de construir a sintonia de interesses, como preconizava Grunig (1984).

Para uma comunicação eficaz da Administração Pública, deverão ser postos em prática conceitos e ferramentas vários no âmbito da Comunicação Estratégica, de acordo com os objetivos comunicacionais do Governo. Deve existir uma preocupação em proporcionar aos cidadãos uma imagem clara do Estado, fomentando campanhas de comunicação dos serviços, de consciencialização, objetivos políticos e boas práticas realizadas no país.

Com o desenvolvimento das novas tecnologias, nomeadamente da Internet, a proximidade com o público-alvo foi tornando a comunicação e a oferta de serviços mais variada e facilitada. Através dos Portais Governativos, o Estado tem uma ampla gama de oportunidades de aproximação aos cidadãos, seja através dos serviços que oferece como das oportunidades de comunicação que se tornam mais próximas, interativas, personalizáveis e, logo, direcionadas para o cidadão e para os seus interesses.

Capítulo 2

A Comunicação Estratégica de Portais Governamentais

Uma das estratégias de aproximação do Governo aos *stakeholders* é a criação de portais corporativos que não só oferecerem serviços *online* mas são também uma importante ferramenta de comunicação centralizada e próxima dos cidadãos. Com o desenvolvimento de portais corporativos, o Estado “mostra a sua identidade, os seus propósitos, as suas concretizações, possibilitam a concentração e disponibilização de serviços e informações, o que facilita a realização de negócios e o acesso à identificação das necessidades dos cidadãos” (Pinho, 2008).

Ao oferecer aos cidadãos uma plataforma de qualidade bem estruturada, o Estado reflete uma imagem transparente e confiante, o que encoraja os cidadãos a alterarem a sua posição de espectador das políticas governativas para ator principal no processo governativo, fomentando o diálogo e a comunicação. Para os cidadãos, existem inúmeras vantagens neste novo processo comunicativo aberto e transparente manifestado por um Estado Rede presente no meio *online*; e os cidadãos, por meio do *online*, têm agora a oportunidade de questionar, propor e debater com o governo (Pinho, 2008), numa relação mais próxima que não impõe limitações espaço-temporais. Subitamente, o Estado está disponível para o cidadão-cliente 24 horas por dia, 365 dias por ano.

O Reino Unido é apontado como um dos casos de sucesso de uma comunicação transparente e orientada para o cidadão. O objetivo máximo da sua comunicação governativa é oferecer aos seus cidadãos uma comunicação pública ímpar e de referência mundial que suporte as políticas do Governo, do mesmo modo

que beneficia e simplifica a vida dos cidadãos. No mais recente Plano de Comunicação do Governo do Reino Unido, realizado para o biénio 2017/2018⁷, são destacadas seis áreas em que a comunicação tem um papel fundamental para as prioridades governativas do Reino Unido. Para os responsáveis, uma comunicação eficaz é crucial para o sucesso das políticas do Governo. Segundo Alex Aiken, Diretor Executivo da Comunicação do Governo do Reino Unido referiu⁸ “Our job is to help ministers reach the right audience with the right message at the right time.” – “O nosso trabalho é ajudar que os ministros alcancem a audiência certa, com a mensagem certa, no tempo certo” (Tradução livre).

As seis áreas fundamentais em que a Comunicação Estratégica tem um papel relevante para o Reino Unido:

- Dar a conhecer as políticas governamentais para benefício do cidadão (por exemplo, explicar o suporte disponível para ajudar o cidadão a comprar casa);
- Influenciar atitudes e comportamentos para o bem do cidadão e do público em geral (por exemplo, campanhas para ajudar a deixar de fumar);
- Apoiar o cidadão na realização de operações governamentais (como lembrar os cidadãos do prazo de entrega da declaração de impostos);
- Informar, apoiar e tranquilizar o público em momentos de crise (como pandemias);

⁷ URL: <www.gcs.civilservice.gov.uk/government-communications-plan-201718/>, consultado em Abril 2018

⁸ No Plano de Comunicação do Governo do Reino Unido 2017/2018. URL: <www.gcs.civilservice.gov.uk/government-communications-plan-201718/>, consultado em Abril 2018

- Melhorar a reputação do Governo e do Reino Unido, em particular, no país e no exterior (nomeadamente promovendo turismo, cultura e comércio);
- Cumprir os requisitos legais para fornecer informações públicas.

Estas seis áreas revelam-se fundamentais para uma boa governação de um Estado Rede e próximo do cidadão do Reino Unido que só é possível através de uma comunicação eficaz em diferentes canais.

Importa referir que o Departamento de Comunicação do Governo do Reino Unido⁹ é um só corpo de toda a comunicação do Governo, que engloba mais de 4 mil profissionais entre 25 Ministérios e organizações públicas. O GCS procura transmitir uma mensagem objetiva e sem influências políticas, com mensagens construídas na ótica do que é relevante para as responsabilidades do Governo. De acordo com o GCS, os fundos públicos utilizados no plano de comunicação e nas suas campanhas no Reino Unido, são geridos de forma mais económica possível, de modo a justificar que a sua utilização destes fundos foi realizada de forma mais apropriada para o contribuinte.

O GCS está construído numa ótica de organização e governação robusta que se inicia no *GCS Board*, presidido pelo Ministro da Constituição e composto por Ministros e altos funcionários públicos que supervisionam e aconselham sobre questões relacionadas com os vários departamentos. Na linha seguinte de gestão de comunicação estão os Diretores de Comunicação que garantem o uso efetivo da correta mensagem dos objetivos governamentais na comunicação, o *GSB Board* é também aconselhado por este conjunto de diretores sobre as tendências e desenvolvimento da comunicação.

⁹ *Government Communication Service - GCS*

A função de *heads-of-specialism* assegura, entre outras funções, a partilha das melhores práticas da especialidade e os *insights* que advêm das mais recentes tendências, a reunião da informação interdepartamental relacionada com marketing, gestão de media, *engagement* estratégico e comunicação interna. Salienta-se a existência de duas agências externas que participam na gestão estratégica da comunicação, a *Evaluation Council* e a *Futures Council* que contribuem com uma perspetiva e conhecimento externo à organização; a *Evaluation Council*, tal como o nome indica, avalia e incentiva a avaliação completa da comunicação do Governo; a *Futures Council* desafia o GCS a identificar as mais recentes inovações tecnológicas e aconselha a sua aplicação na comunicação, além de monitorizar o desenvolvimento de novas tecnologias e práticas. Administrada pela equipa de campanhas centrais do Gabinete da Presidência, a *Professional Assurance* faz recomendações sobre o uso efetivo e eficiente dos recursos disponíveis e monitoriza a gestão financeira dos recursos.

Neste plano de comunicação governamental não só é realizada uma estratégia de comunicação prévia, tendo em conta os vários fatores e objetivos governamentais, como também é realizado acompanhamento e avaliação trimestrais para avaliar o desenvolvimento do plano. Este trabalho é realizado pelo Diretor Executivo de Comunicação do Governo que reporta diretamente ao *GCS Board* a avaliação realizada duas vezes por ano aos departamentos principais, de modo a avaliar se os padrões de comunicação definidos estão a ser seguidos.

Complementando toda a estratégia comunicativa, o Governo do Reino Unido, tem uma poderosa ferramenta, permanentemente em atualização, que permite uma maior proximidade entre a Administração Pública e os seus cidadãos: o Portal governativo GOV.UK. Este Portal está desenhado não só para satisfazer as necessidades dos cidadãos sobre o Governo mas também para proporcionar apoio a qualquer pessoa que queira visitar, viver ou fazer negócios no Reino Unido. De uma forma

simples, este Portal permite ao cidadão uma maior interação e comunicação com o governo, oferecendo informações, serviços e ajuda sobre questões diversas. De acordo com Fernando Marta, da AMA, o Portal GOV.UK é uma das referências europeias de Portais governativos e possui uma equipa que trabalha com o objetivo da desmaterialização de serviços. Esta equipa analisa os serviços que têm maior impacto na vida do cidadão e coloca-os no Portal. Da análise dos relatórios e do organograma do Governo do Reino Unido é inerente a ideia que esta é uma ferramenta fundamental de comunicação e uma aposta estratégica, dado que este trabalho está na dependência direta do gabinete do Primeiro-Ministro.

Em Portugal, a Comunicação Estratégica do Governo não é divulgada de um modo tão acessível. A estratégia de comunicação dedicada aos Portais Governamentais não é dada a conhecer nas plataformas da Administração Pública e, na entrevista realizada à AMA, não foi dado acesso ao plano de comunicação do Governo o que nos permitiria comparar com o caso de sucesso do Reino Unido.

Em termos de desafios e tentativas de maior relevância no Governo de Portugal, Maria Manuel Leitão tentou que fosse dada a importância devida ao Portal do Cidadão à semelhança do Portal do GOV.UK. Com a resolução do Conselho de Ministros, esta sugestão foi conseguida e resultou na criação de um Ministério e da nomeação de uma Ministra da Presidência e Modernização Administrativa, dando maior impacto ao Portal do Cidadão e à Modernização Administrativa na esfera governativa portuguesa. Contudo, este esforço parece ter surtido impacto apenas no desenvolvimento tecnológico do Portal e não na sua comunicação pois não se conhece nenhuma estratégia continuada de comunicação do Portal do Cidadão mas apenas a divulgação episódica da plataforma e dos seus serviços.

2.1 A Influência do Meio Digital em Comunicação Estratégica

O modo como as organizações comunicam com os seus públicos é hoje adaptado à realidade do mundo digital. A internet faz parte do dia-a-dia de grande parte da população e as práticas da sociedade contemporânea manifestam a dependência da tecnologia em áreas como a saúde, o trabalho e os relacionamentos sociais, como nos *gadgets* que nos acompanham e se transformaram em verdadeiras *extensões do homem* (McLuhan, 1964).

É inquestionável que a tecnologia tornou a sociedade capaz de comunicar a um nível nunca antes conseguido, facilitou o acesso à informação e a comunicação entre pessoas, criando redes que quebram as fronteiras físicas, ao permitirem desenvolver novos modos de relacionamento, cada vez mais abertos, flexíveis, informais e colaborativos, a um custo reduzido (Carapeto e Fonseca, 2009).

Com o desenvolvimento da Web 2.0, os públicos, mutáveis por definição, encontram-se num ambiente de total partilha e interação *fácil* com a esfera que os rodeia. Utilizamos a expressão “fácil” pois cada um dos elementos que compõe o público, pode ser parte ativa na comunicação em qualquer Estado, situação ou lugar. O mundo é, agora, um local mais global e dialógico em que tudo se sabe e tudo se partilha.

Se com a Web 1.0 a comunicação digital era encarada de forma unidirecional, com o controlo da comunicação pelo emissor que não permite, de todo ou permitindo de forma diminuta, a interação por parte do seu recetor, a Web 2.0 alterou o processo comunicativo que até então se operacionalizava. Apregoa-se diálogo, simetria na comunicação, solicita-se *feedback* aos públicos – e não só às organizações – e olha-se para o cliente/utilizador como dono das marcas e não como mero utilizador das mesmas (Gil e Romero, 2008). É o fim da era das marcas, sejam elas de produto ou corporativas e o início da era do consumidor, apregoa Kotler (2016). Solicita-se a colaboração do

consumidor na produção de conteúdos para as marcas, criam-se plataformas mais intuitivas e que fomentem a partilha de experiências e a criação de laços relacionais. Tim O’Reilly, numa conferência proferida em 2004, cria e partilha o termo Web 2.0, apresentando a internet como plataforma, o que significa criar aplicações que se tornem mais úteis e melhores à medida que o público as usa, manifestando a vontade de não mais olhar para os públicos como utilizadores mas como produtores de informação, membros do processo de aprendizagem e partilha de informação que enriquecem o meio com o seu contributo (Duhé, 2012). É o envolvimento de um público numa “inteligência coletiva”.

Na nova plataforma digital munida de aplicações, sistemas e ferramentas, o utilizador torna-se parte ativa no processo de comunicação. Públicos que no passado eram meros espectadores à mercê da comunicação imposta, têm agora a oportunidade, de serem atores no processo de comunicação e no envolvimento que escolhem ter com cada organização. Assim, “cabe às organizações procurar novos formatos e estratégias para manter e ampliar a comunicação e o relacionamento com os seus públicos” (Saad Corrêa, 2009).

Mas não basta apenas seguir as tendências, é importante existir relevância na informação que é dada e nos públicos a quem esta se destina. O tipo de comunicação e o perfil do seu público-alvo podem convidar a uma comunicação presencial, tida como mais direcionada e pessoal, interativa e credível. A entrevista a Fernando Marta reflete isso mesmo: alguns utilizadores da Loja do Cidadão ainda referem a necessidade de serem atendidos presencialmente por receberem feedback imediato da tarefa que realizaram (por exemplo, a entrega correta e a receção atempada de uma declaração) e a entrega de um documento, impresso, físico, que ateste a presença do cidadão na Loja. Conhecer os públicos e as suas ideias preconcebidas, os seus interesses e hábitos de navegação *online*, bem como as expectativas que depositam na Administração Pública, serão fundamentais para pensar as estratégias de comunicação da Administração

Pública junto dos seus públicos, sobretudo no que diz respeito à comunicação de plataformas digitais, desmaterializando os serviços e simultaneamente dotando-os de características humanas, por forma a credibilizá-los.

Ora as Relações Públicas são – ou devem ser - o principal responsável, nas organizações, pela criação e fidelização dos públicos *on e offline*. Para Sandra Pereira (2015) as tecnologias oferecem ferramentas que visam complementar e aumentar a eficácia das Relações Públicas tradicionais *offline*, permitindo-lhes desenvolver novos processos de comunicação para estabelecer e manter relações com os seus públicos e defender o interesse dos mesmos.

No caso das *e-PR*, termo criado por Matt Haig (2000) como menção às Relações Públicas *Online*, o sucesso das mesmas depende do êxito da relação que cada organização cria com a sua audiência *online*. Para Haig (2000), embora o sucesso das *e-PR* seja intrínseco às relações mantidas no universo digital, é importante que as organizações consigam transferi-las para o universo *offline*, para que as relações tenham o seu valor em atividades comunicativas complementares.

Para Breakenridge (2012) os profissionais de Relações Públicas estão perante novos desafios, pois devem agir de modo criativo, descobrir novos métodos de pesquisa, desenvolver ações de acordo com as novas tendências web, permitindo e aumentando a participação. Experimentar as novas plataformas, canais e redes sociais, onde os novos conteúdos e a capacidade de resposta organizacional são postos à prova são outros dos desafios a abraçar.

Paralelamente, as organizações manifestam vontade em migrar para o digital ganhando a atenção dos utilizadores nomeadamente através de pessoas comuns que manifestam capacidade de agregar um conjunto de seguidores que imitem as suas práticas de consumo. É o momento dos *digital influencers*. O consumidor racional da era do marketing 3.0 desconfia do benefício imposto por uma marca e mais rapidamente

confia nas opiniões de indivíduos com quem se identifique nas redes sociais. Para Weinberg (2009) as redes sociais oferecem variados benefícios para o consumidor e para a marca como a possibilidade de filtrar o conteúdo. A marca é capaz de criar relações mais próximas e duradouras com o seu consumidor através do *feedback* dos consumidores que interagem com a empresa de forma regular. Se o consumidor se sentir satisfeito com a marca irá recomendá-la mais facilmente, gerando-se assim um *word-of-mouth online* que dará origem a um consumidor com a capacidade de influenciar outro, um *influencer*.

A publicidade presente no meio *online* revela pouca eficácia devido aos inúmeros *softwares* de bloqueio dos anúncios e à desatenção dos consumidores. Esta tendência é contrária aos influenciadores digitais, que são capazes de falar diretamente para o seu público, que os segue voluntariamente, manifestando interesse no estilo de vida e conteúdo que é partilhado.

Dadas estas condicionantes, os gestores de comunicação veem gradualmente uma maior dificuldade para impactar e gerar resultados em comunicação como os que são gerados por meio de influenciadores digitais. No entanto, as regras de escolha de influenciadores digitais como estratégia de comunicação continuam semelhantes às do marketing tradicional: identificar *target*, canais e conteúdo relevantes (Barwise e Meehan, 2010).

A escolha dos influenciadores não se baseia apenas no grande número de seguidores. Para Hall (2015), à medida que o *influencer marketing* amadurece torna-se claro que a qualidade é mais importante do que a quantidade e Hall atesta que não importa se uma celebridade tem milhões de seguidores fiéis, as marcas têm de segmentar o seu *target* de acordo com os nichos que querem influenciar e com os quais querem estabelecer uma relação continuada.

O *engagement* é definido pela medida do nível de envolvimento e de interação que um consumidor desenvolve ao longo do tempo com uma marca. Ao medir o *engagement*, pretende-se quantificar não só o alcance e a frequência desta relação com a organização mas também o sentimento, a opinião e a afinidade do consumidor, procurando ainda aferir a probabilidade do consumidor recomendar a marca a alguém. Por isso é considerada uma unidade de medida das ações dos consumidores e dos influenciadores (Haven, Bernoff e Glassh, 2007).

Num estudo realizado pela “Adweek”, 75% das marcas afirmam que o marketing de influência deve ser contabilizado no âmbito das estratégias de comunicação e permite resultados mais eficazes do que a publicidade tradicional. Como resultado deste investimento, 81%¹⁰ dos gestores de marketing consideram que a aposta em influenciadores digitais teve um retorno muito positivo.

No entanto, Philip Kotler (2017) afirma que apesar da crescente aposta na comunicação através dos canais *online*, existirá sempre a necessidade de comunicar através de outros meios que não estes. Para o autor, o gestor de comunicação deverá averiguar qual é a melhor articulação entre os dois tipos de marketing para a comunicação da organização de que o próprio é responsável, sem esquecer que a tendência atual será o marketing *online* suplantar, em grande percentagem, os investimentos realizados em marketing *offline*.

Com os novos desafios do digital é igualmente necessário saber monitorizar as técnicas de comunicação. Segundo Saad Corrêa (2009), na Web 2.0 os parâmetros de avaliação passam de quantitativos para qualitativos pois torna-se necessário existir uma avaliação distinta dos parâmetros percetivos das opiniões e avaliações geradas pelos públicos em determinada campanha. Esses parâmetros de medida de retorno passam

¹⁰ Estudo da Schlesinger Associates.

por reputação e imagens digitais, qualificação do tráfego, o impacto de determinadas opiniões e de que forma as mesmas influenciaram determinada campanha por forma a gerar *buzz* coletivo. Com o *social media*, o *ROI*¹¹ deixa de ser a única fonte de medida para campanhas, surgindo o *Return on Insight*, uma avaliação para as perceções e opiniões geradas a partir dos Públicos nas plataformas Web 2.0.

2.2 Boas Práticas em Portais Governamentais

Como um dos objetivos estratégicos a longo prazo da União Europeia EU2020, está a digitalização dos Governos de toda a Europa através de Portais Governamentais diversos, criando um mercado digital único.

Por forma a avaliar e a partilhar as boas práticas e resultados de 34 países, incluindo os 28 Estados-Membros, na desmaterialização e disponibilização de serviços públicos *online*, é elaborado todos os anos o estudo *European eGovernment Benchmark*¹². Este estudo está criado numa ótica de *evento de vida* e tem em conta acontecimentos como “Criar uma empresa”, “Emprego”, “Educação” e “Vida Familiar”. Este estudo baseia-se, também, em alguns indicadores principais, sendo que os mesmos são divididos numa vertente para cidadãos nacionais e para cidadãos estrangeiros.

Cidadãos Nacionais:

- Serviços centrados no Cidadão: são avaliados os serviços *online* tendo em conta a disponibilidade e usabilidade, como também a *mobile friendliness*;

¹¹ *Return on Investment*.

¹² Melhores práticas

- **Transparência:** é avaliado o controlo dos cidadãos sobre os seus dados pessoais, os fatores de transparência das instituições públicas e a transparência na prestação dos serviços digitais;
- **Facilitadores de IT¹³:** avalia a disponibilidade de ferramentas IT (como a morada digital);

Cidadãos Estrangeiros:

- **Mobilidade de Empresas e de Cidadãos:** é avaliada a disponibilidade e usabilidade de serviços numa ótica de serviços para empresas, empresários e cidadãos estrangeiros.

No caso do *e-Government* português, os resultados são, no geral, bastante positivos. Neste estudo, Portugal está na categoria *Expandable eGov* que é caracterizada por altos níveis de digitalização dos serviços mas com uma baixa taxa de penetração, ou seja, o uso dos canais digitalizados não está ainda generalizado entre os utilizadores de serviços públicos. Embora ainda não exista uma cultura de utilização de serviços digitais por parte dos cidadãos portugueses, Portugal está na terceira posição do Top 3 do principal indicador “Serviços Centrados no Cidadão”, precedido apenas por Malta (1ºLugar) e Dinamarca (2ºLugar).

Relativamente ao fator Transparência, Portugal fica na 11ª posição. Neste indicador, os países referência são Malta (1º) Estónia (2º) e Lituânia (3º). Nos Facilitadores IT, Portugal registou uma descida acentuada face a 2014, descendo do 2º para o 10º Lugar, o que se explica, em parte, pelas áreas que são propensas a melhorar: disponibilização de mecanismo de autenticação eletrónica, acesso a diferentes serviços sem reautenticação e possibilidade de comunicação exclusivamente digital com os

¹³ Information Technologies em português Tecnologias de Informação

cidadãos e empresas. Os países referência neste parâmetro são Malta (1º), Dinamarca (2º) e Estónia (3º).

Nos serviços para cidadãos estrangeiros, como a Mobilidade para Empresas, Portugal está na primeira posição do *ranking* com uma avaliação de 100%, tal como Malta e Dinamarca. A média europeia é de 65%. Na Mobilidade para Cidadãos, embora tenha registado uma subida de três lugares face a 2014, Portugal regista a sua pior posição no ranking estando no 25º Lugar com uma pontuação de 53%, ficando abaixo da média europeia (61%). As principais razões para este resultado são a fraca tradução para Inglês nos Portais nacionais e falta de mecanismos de interação com os cidadãos estrangeiros.

Numa ótica ideal de *e-Government* e dos Portais Governamentais, deverá existir uma disposição ótima de fatores como um elevado nível de digitalização dos serviços governamentais e a penetração do uso de serviços digitais entre os cidadãos e utilizadores de serviços públicos. Como países de referência de *e-Government* que alcançam as características de penetração e digitalização elevadas está a Dinamarca, a Estónia, a Suécia e a Holanda. Como países em que o *e-Government* ainda não está consolidado, seja a nível de digitalização como de penetração/utilização dos serviços digitais, está a Grécia com uma baixa digitalização dos serviços, a Hungria com baixa digitalização dos serviços e utilização, e a Itália que, apesar de ter uma classificação mediana em digitalização, tem uma baixa utilização dos serviços.

Segundo o Estudo *European eGovernment Benchmark*, existe uma correlação entre o sucesso do *e-Government*, a digitalização e penetração, sendo que os países com uma melhor digitalização tendem a ter melhor performance em penetração e vice-versa. No geral, a utilização dos serviços digitais na Europa (penetração) atinge os 52%, existindo uma grande discrepância em países com elevada penetração quase a 90% (Finlândia e Dinamarca) comparado com países com um valor abaixo dos 30% (Itália e

Grécia). Já a digitalização na Europa atinge um valor de 65% sendo que nenhum dos países tem uma percentagem inferior a 40%.

O estudo de 2017 realça também um conjunto extenso de boas práticas, em que Portugal está referenciado no programa Simplex+, no SCAP (assinatura e autenticação digital) e serviços digitais nos Espaços do Cidadão. Como referências internacionais de boas práticas de *e-Government* destacam-se:

- Áustria – Portal Digital HELP – www.HELP.gv.at

O Governo Austríaco criou este Portal com o objetivo que este seja um local de excelência que os cidadãos procuram para esclarecer questões sobre serviços públicos. Destacam-se a configuração especial para utilizadores *mobile*, um sistema de marcações e informações *online* e a preocupação em seguir tendências que permitam mais personalização e regionalização dos serviços. Durante esta investigação o website foi visitado e o serviço, ao detetar um IP estrangeiro, remeteu-nos para os serviços de Cidadãos Estrangeiros, o que reflete a posição da Áustria como um dos países com uma melhor classificação na categoria Mobilidade de Cidadãos Estrangeiros.

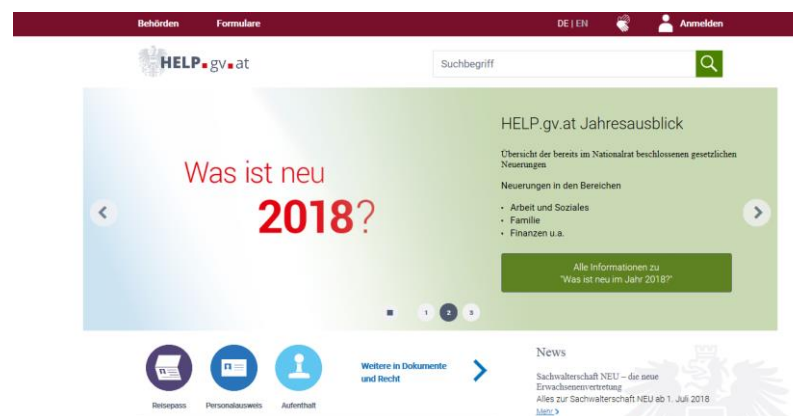


Figura 1. Portal digital www.HELP.gv.at

- Noruega – Serviço “Your sick leave” – www.nav.no

Com este serviço, o Governo da Noruega através do *Norwegian Welfare and Labour Authority* (NAV) procurou simplificar a comunicação e digitalizar o processo de baixa entre funcionários, empregadores e médicos. O serviço funciona de forma bastante simples. Após a consulta médica, o cidadão recebe uma mensagem SMS com um link para o website e após o *login*, o paciente terá informações sobre o que irá acontecer durante a licença médica. Este serviço permite também que seja enviado um aviso da licença médica ao empregador. A empresa ou organização onde o paciente está empregado receberá uma notificação da ausência do funcionário devido à baixa médica submetida no Portal Altinn, o Portal Norueguês para comunicação entre autoridades públicas, empresas e cidadãos. Após a notificação, a empresa informa o responsável deste cidadão na empresa sobre a ausência. O responsável receberá posteriormente um link via SMS para uma página no site www.nav.no, onde encontrará uma visão geral dos avisos e das tarefas de baixa médica. Os benefícios deste serviço estão no rápido processamento dos pedidos de baixa médica anuais, transformados e simplificados via digital, permitindo a economia de papel e outros recursos (como tempo e dinheiro), um melhor seguimento do estado do trabalhador e melhor disponibilização de informações por parte de empregador e de empregado.

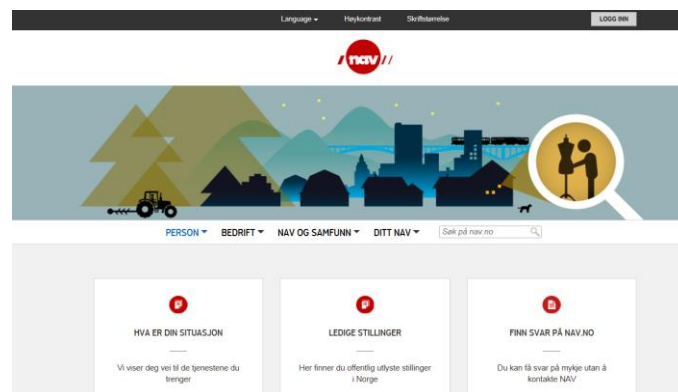


Figura 2. Portal digital www.nav.no

- Finlândia – Portal Digital “TUTKI HANKINTOJA” – www.tutkihankintoja.fi

Através de uma utilização simples e intuitiva, o website www.tutkihankintoja.fi promove a transparência, ao permitir que cidadãos e empresas consultem as despesas do Estado e saibam como e onde foram gastos os fundos públicos. O website está também disponível em Inglês e é possível escolher um amplo nível de personalização de pesquisa, para mais facilmente chegar à análise pretendida.



Figura 3. Portal digital www.tutkihankintoja.fi

- Reino Unido – Portal Digital GOV.UK – www.gov.uk

De acordo com feedback dos utilizadores, a informação disponibilizada no GOV.UK era por vezes extensa e desadequada das necessidades do público. Um utilizador que não estivesse habituado a utilizar esta plataforma poderia ter dificuldade em encontrar a informação pretendida. Neste sentido, realizou-se um projeto que melhorasse a informação disponibilizada sobre a criação de novos negócios. O estudo teve o *input* dos utilizadores durante todo o projeto, de forma a identificar as necessidades. Diminui-se a quantidade de páginas disponibilizadas de 50 para 16. O resultado foi um aumento de 25% nos cliques para os serviços que os utilizadores precisam para criar um negócio. Além deste resultado, reparou-se que existe uma redução de 5% no número médio de páginas consultadas por sessão para obter os serviços necessários, o que mostra que os utilizadores conseguem encontrar a informação pretendida mais rapidamente.

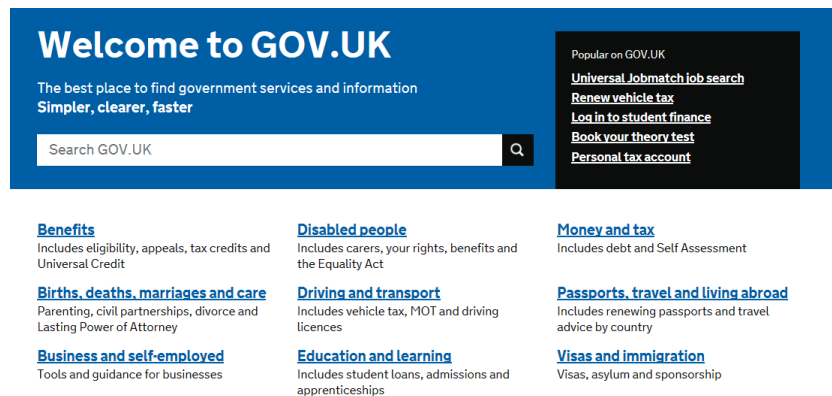


Figura 4. Portal digital www.gov.uk

A partir destes exemplos de boas práticas de Portais Governativos, conseguimos identificar alguns fatores de sucesso que poderão ser postos em prática no caso português: ouvir o *feedback* dos cidadãos; dedicação de tempo à observação, mormente a seguir e conhecer as tendências do mercado digital (por exemplo, plataformas *mobile*); uso de metodologias diversas de design e serviços; visão holística na compreensão dos processos; atenção aos *insights* e ferramentas digitais simples e com atenção à usabilidade.

Capítulo 3

O Caso do Portal do Cidadão

3.1 O Contexto “Simplex”

O Portal do Cidadão advém do Programa Simplex, como tal, é de relevante importância conhecer o seu contexto. O Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa (Simplex) com o mote “Quanto mais simples, melhor” foi implementado em Portugal em 2006. No anúncio do programa foram definidos seis temas agregadores: eliminação de certidões, eliminação do papel aproveitando as facilidades das TIC, simplificação e desburocratização que visa o combate à complexidade dos processos, desregulamentação, facilitação do acesso aos serviços públicos através da melhoria do atendimento através das TIC e harmonização e consolidação de regimes jurídicos. Os temas do Simplex vão sendo melhorados e sofrem alterações de acordo com as necessidades da consulta pública.

Hoje o SIMPLEX é um projeto transversal a todas as áreas da governação, em que cada uma das áreas tem na sua responsabilidade a implementação de medidas que visam a simplificação e modernização administrativa.

Em 2016, uma década depois da implementação deste programa em Portugal, o SIMPLEX+2016 foi construído numa ótica de diálogo aberto, com participação de cidadãos e empresas, associações, trabalhadores do Estado e de todas as áreas da Administração Pública, de modo a perceber os reais problemas e posteriormente construir soluções de encontro às expectativas reais. O programa SIMPLEX+2016 teve 255 medidas, das quais 79 medidas têm um período de implementação de mais de um ano. Das 176 medidas que tinham como meta serem implementadas num ano, a taxa de sucesso é de 89%, ou seja, 157 medidas foram implementadas no ano do SIMPLEX+2016.

As medidas a destacar foram o IRS automático, o Registo Criminal Online e o Registo de Nascimento Nascer Cidadão. Estas medidas equivalem a uma poupança de tempo para a Administração Pública, cidadãos e empresas. Foi igualmente lançado um processo de consulta pública no website do SIMPLEX, onde foram publicados questionários com o objetivo não só de avaliar as medidas, mas também com o intuito de conhecer a opinião dos cidadãos relativamente às mudanças com o programa.

Em 2017, o programa SIMPLEX+2017 tem mais de 172 medidas em implementação, distribuídas por todas as áreas da governação. O objetivo é, como em todos os programas SIMPLEX, facilitar a vida aos cidadãos, simplificar a relação do estado com as empresas, apoiar Associações, Fundações ou Coletividades, tornar o trabalho dos funcionários públicos mais eficaz e aumentar o número de medidas colaborativas entre os serviços, sistemas e a governação. As áreas de atuação contempladas neste programa são: mais serviços e +informação num único local, comunicações +simples, Administração Pública +eficiente, documentos +acessíveis, obrigações +simples, serviços para estrangeiros +fáceis, licenciamentos +ágeis; tendo sido em 2017 incluído um novo eixo: o Mais e melhor atendimento.

Seguindo a ótica de Estado Rede, um Estado que apela à participação horizontal e colaborativa de várias partes, na definição e resolução de problemas comuns, surgiu em 2017, o SIMPLEX JAM, paralelo ao SIMPLEX +2017, que tem como objetivo criar sessões de trabalho colaborativas entre trabalhadores da função pública, através da discussão de ideias com vista à definição de medidas que visam simplificar e modernizar os serviços públicos. Com a participação de um variado conjunto de atores, cria-se assim uma comunidade que sugere melhorias com vista a contribuir para a evolução e desenvolvimento do Programa Simplex e conseqüentemente para o desenvolvimento de finalidades comuns a todos os cidadãos portugueses através da partilha de conhecimento, visão e mecanismos de participação.

De acordo com Carapeto e Fonseca (2009) a evolução do Programa Simplex só foi possível devido ao resultado de uma rede de inovação, personificada num conjunto de atores empenhados, principalmente pela direção política do Primeiro-Ministro; pelo envolvimento de todo o Governo, o que ajudou a criar uma responsabilidade comum a todos os Ministérios; pela participação dos serviços e funcionários públicos na identificação do prolema e consequente simplificação; por fim, pela consulta pública e a participação cívica.

3. 2 O Portal do Cidadão

O Portal do Cidadão é resultado da criação de um modelo de Estado Rede em Portugal, com o objetivo de criar e identificar um conjunto de medidas com vista à simplificação da vida do cidadão, concebendo assim uma rede simples e inovadora que pretende diminuir os custos das atividades económicas e modernizar a Administração Pública. Este Portal tem por objetivo principal simplificar o acesso dos cidadãos portugueses aos serviços da Administração Pública por via do acesso eletrónico. Criado em 16 de março de 2004 pela Agência para a Sociedade do Conhecimento (UMIC), e agora gerido pela Agência para a Modernização Administrativa (AMA), o Portal do Cidadão é considerado uma das faces mais visíveis do *e-Government* português (Carapeto e Fonseca, 2009).

O desenvolvimento deste Portal pretendeu tornar os serviços públicos mais próximos do cidadão do mesmo modo que tornaria a Administração Pública mais eficiente, ao criar uma plataforma *online* multicanal que servia como acesso prioritário dos cidadãos aos serviços públicos, tornados disponíveis em qualquer momento e lugar, de forma simples e segura, para qualquer cidadão.

Na versão do Portal do Cidadão de 2004, 50% dos serviços eram informativos, cerca de 30% dos serviços interativos (o utilizador inicia o serviço no Portal mas não o

termina) e 20% dos serviços do Portal transacionais (o utilizador consegue realizar o serviço que pretende totalmente no Portal). Hoje, de acordo com a Estratégia da Digitalização de Serviços, presente nos Decretos-Lei nº73/2014 e 74/2014, de 13 de maio, é possível realizar eletronicamente pelo Balcão Único, o Portal do Cidadão, todos os requerimentos apresentados aos serviços públicos. O Portal do Cidadão é estrategicamente desenhado para ser o único meio de acesso ao Balcão Único, como tal concentra no seu website todos os serviços dedicados a cidadãos e empresas, podendo ainda encaminhar os utilizadores para os websites onde seja possível interagir diretamente com a entidade prestadora do serviço pretendido. De acordo com a informação disponibilizada na página do Portal do Cidadão, a nova versão do Portal é hoje mais inovadora e caracteriza-se por uma experiência de navegação simples e intuitiva, baseada num conceito de mecanismo de pesquisa rápida. A informação é disponibilizada em português, inglês e espanhol.

Segundo Carapeto e Fonseca (2009), o Portal do Cidadão era, em 2006, uma marca reconhecida por mais de 30% da população portuguesa que acedia ao Portal regularmente. Em 2008 estavam disponíveis no Portal do Cidadão 951 serviços, sendo que atualmente, passado uma década, estão disponíveis mais de 1860 serviços. De acordo com a informação disponibilizada no Portal do Cidadão, os serviços em destaque atualmente são a alteração de morada do Cartão de Cidadão, renovação e cancelamento do mesmo, ativação da Chave Móvel Digital que permite a autenticação em diferentes sítios da Administração Pública e Assinatura Digital de documentos, pedido de Certidões *online*, criação de empresa *online*, pedidos vários relativos ao Registo Comercial, Licenciamento Zero, Sistema da Indústria Responsável e registos de Alojamento Local, entre outros.

3.2.1 Comunicação do Portal

A última atualização do Portal do Cidadão, em 2015, teve um impacto comunicativo relativamente baixo¹⁴ e não obteve grande aposta por parte da AMA. Foi realizada uma conferência de imprensa que serviu para apresentar o Portal aos media, da qual surgiram várias notícias, nem sempre positivas¹⁵. Foi também realizada uma comunicação local nas Lojas do Cidadão com cartazes informativos. Após este *pico*, bastante limitado de comunicação, não foi realizada nenhuma outra ação sobre o Portal, o que consideramos insuficiente, já que apesar do meio milhão de visitas ao Portal por mês¹⁶, na pequena amostra de cidadãos inquiridos, mais de metade não conhecem as potencialidades do Portal do Cidadão ou nunca utilizaram o Portal (66% dos inquiridos no inquérito realizado a 259 pessoas afirmaram que nunca utilizaram o Portal). Esta pequena amostra, convida à realização de um inquérito mais amplo que permita aferir o conhecimento dos cidadãos sobre o Portal do Cidadão e que poderia constituir parte da primeira etapa do planeamento estratégico da comunicação, o diagnóstico, antes de elencar ações de comunicação.

3.2.2 Usabilidade e Acessibilidade do Portal

Usabilidade

1. Qualidade do que é simples de usar

¹⁴ Dados obtidos na entrevista realizada à AMA em 27/02/2018.

¹⁵ Seria interessante realizar o *clipping* desse ano para aferir a visibilidade do Portal do Cidadão junto do público.

¹⁶ Dados obtidos em entrevista.

2. *INFORMÁTICA maior ou menor capacidade que um produto (página de internet, programa, etc.) tem para responder fácil e eficientemente às necessidades dos seus utilizadores*

In Dicionário infopédia da Língua Portuguesa

Um website corporativo é a imagem *online* de uma organização, sendo um equívoco menosprezar a importância do mesmo. Um website desempenha um papel fundamental na perceção do público sobre determinada organização (Janita e Miranda, 2013) e, para Huand e Ku (2016), a usabilidade de um website está diretamente relacionada com a perceção da eficácia de uma organização. Um website corporativo com uma boa usabilidade torna-se uma excelente ferramenta *online* de comunicação estratégica.

A palavra usabilidade entrou no léxico de expressões utilizadas para caracterizar de forma positiva os websites. É dada à usabilidade uma conotação importante na medida em que esta característica é de extrema importância para a qualidade de um Portal.

Vários foram os estudos e autores que procuraram definir da melhor forma possível a Usabilidade. Nielsen (1993) caracteriza a Usabilidade em cinco atributos: 1) Facilidade de aprendizagem, isto é facilidade e rapidez com que os utilizadores utilizam um determinado sistema; 2) Eficiência. Este atributo mede a velocidade com que os utilizadores conseguem realizar a operação pretendida após terem aprendido a manejar um sistema; 3) Facilidade de memorização. É medida a memorização do utilizador sobre determinado sistema e se o voltará a usar; 4) Erros. Medição da facilidade com que os utilizadores ultrapassaram possíveis erros, a gravidade e a quantidade dos mesmos; 5) Satisfação, a medição da satisfação ao usar determinado sistema. Mais tarde, Nielsen (1999) refere que a Usabilidade é uma característica intrínseca a qualquer produto ou serviço, sendo que, na aquisição de um produto, o utilizador apenas consegue

experienciar a Usabilidade após a compra do mesmo, o que não afeta a decisão de compra. Nielsen refere que, na Internet, a Usabilidade tem um peso mais significativo pois é na base desta que um utilizador, ao consultar determinado website, mede a decisão na aquisição de um serviço ou produto baseado na experiência de Usabilidade e satisfação com determinado Website. O utilizador conecta a sua experiência com o produto ou serviço que irá adquirir.

A Usabilidade dos portais *online* é mais do que o conceito de satisfazer de forma simples e eficaz a necessidade do utilizador; é também a atenção ao detalhe. No estudo da Análise da Usabilidade de Websites Corporativos de Cappel e Huang (2007,) baseado em conceitos de autores como Nielsen, Krug ou Gold, os autores agrupam a análise da usabilidade dos websites em três principais grupos: erros de design do website, normas de design de websites e características de design que promovem a usabilidade do website.

No que concerne às características de design que promovem a usabilidade de websites, Cappel e Huang (2007) apontam para três características essenciais: 1) Navegação estrutural: quando são apresentados os passos de consulta que o utilizador realizou, normalmente no canto superior direito do website. Esta característica permite uma melhor usabilidade na medida em que o utilizador pode facilmente regressar ao menu inicial ou às operações anteriores. Não contemplar esta característica no website pode comprometer a usabilidade e deixar alguns utilizadores confusos e perdidos, especialmente os que entram a partir de um mecanismo de pesquisa; 2) Barra de pesquisa: de acordo com Nielsen (2000), os utilizadores *search-dominant users* que constituem quase metade dos utilizadores Web, procurarão primeiro uma barra de pesquisa, enquanto que os *"link-dominant users"* irão procurar por uma hiperligação ou pela informação pretendida e só depois fazer uma pesquisa na barra de pesquisa, um utilizador comum poderá usar uma combinação destes dois tipos de utilização. Para Gold (2003) os websites devem proporcionar possibilidades diversas de acesso à

informação para corresponderem às necessidades dos variados tipos de utilizadores. A barra de pesquisa deve sempre ser visível e disponível em qualquer página do website (Nielsen, 2000); 3) Opção de ajuda ou FAQ (*Frequently Asked Questions*), para potenciar a consulta objetiva da informação pretendida ou esclarecer dúvidas relativamente ao serviço ou website. Lynch e Horton (1999) referem que disponibilizar uma opção de FAQ é ideal para websites de suporte e informação, e que esta mesma opção, se for disponibilizada de forma acessível, promove uma melhor compreensão da informação o que pode reduzir o contacto com as equipas de suporte do site, beneficiando não só a equipa de suporte, mas também o utilizador, que vê a sua dúvida ser esclarecida de forma célere.

García, Carrillo-Durán e Jimenez (2017) referem que do ponto de vista da comunicação estratégica, a usabilidade de um website não tem qualquer propósito sem estar diretamente relacionada com o conteúdo relevante disponível no website, tendo por base uma definição estratégica. Os autores referem a importância de quatro fatores de usabilidade: 1) A presença de um mapa do website para Dou e Krishnamurthy (2007) indica o cuidado da organização em tornar a navegação simples e intuitiva para todos os seus utilizadores; 2) Disponibilizar uma ferramenta de pesquisa interna facilita a navegação, tornando a consulta da informação facilitada; 3) De acordo com Dou e Krishnamurthy (2007) a presença de elementos multimédia não facilitam a consulta do website e em caso de excesso deste tipo de elementos, podem levar ao abandono da navegação; 4) Apresentar um URL eficaz torna-se uma ferramenta fundamental para qualquer website corporativo. O URL espelha a organização sendo não só utilizado em comunicações da organização (Maddox et al., 1997) como na imagem e identidade que a organização quer projetar (Tan et al., 2014).

Para Earley (2014), oferecer o conteúdo correto e relevante requer um conhecimento prévio da organização sobre os seus *stakeholders*. Não basta oferecer conteúdo diversificado. É mais relevante oferecer o conteúdo que espelhe a organização

e o que os *stakeholders* procuram (García, Carrillo-Durán e Jimenez 2017). É, portanto, fundamental para García, Carrillo-Durán e Jimenez (2017) a presença de quatro indicadores de conteúdo em coerência com a mensagem estratégica de comunicação: 1) Secção “Sobre nós”. Pollach (2005) refere que a presença de uma secção dedicada à apresentação da organização transmite credibilidade e transparência (Dou e Krishnamurthy, 2007); 2) Adaptar o conteúdo aos diferentes *stakeholders* e se necessário oferecer a possibilidade de tradução; 3) Necessidade de reconhecimento por parte dos *stakeholders*. Uma das estratégias de comunicação é descrever as ações de responsabilidade social corporativa realizadas, de forma a representar os valores da empresa em ações fora do âmbito do sector de atividade da organização; 4) Garantir acessibilidade, através da adaptação do conteúdo aos diferentes formatos de acesso ao website e às limitações que eventualmente poderão surgir por parte do utilizador (Zaphiris e Ellis, 2001; Silvestre et al., 2015; Aziz e Kamaludin, 2015).

Os oito fatores apresentados por García, Carrillo-Durán e Jimenez (2017) como base para o estudo realizado a vários portais corporativos concluem que os desafios da usabilidade dos portais passam não só por eliminar qualquer razão para o utilizador abandonar a navegação através do website design, como também é necessário existir uma equipa que trabalha diariamente com o objetivo de produzir conteúdo regular (Karami e Naghibi, 2014) de forma a tornar o website numa ferramenta *online* de Comunicação Estratégica. É também uma lacuna na criação e manutenção de muitos websites corporativos, a falta de equipas especializadas em comunicação. Por vezes, a gestão dos websites é realizada sem objetivos estratégicos e entregue apenas a equipas de IT, que inevitavelmente se focam nos aspetos mais técnicos da navegação, em vez de darem igualmente relevância aos fatores estratégicos, de modo a tornar o conteúdo da mensagem o mais relevante possível para os *stakeholders* e utilizadores do website da organização.

Para Cappel e Huang (2007) o utilizador de websites é, por definição, impaciente e espera encontrar a informação que procura facilmente e o mais rapidamente possível. Como tal, os websites não devem apresentar obstáculos à navegação, tornando-a intuitiva e simplificada. Os websites que negligenciarem as características básicas de usabilidade, correm o risco de ver um decréscimo no número de visitantes.

Apesar de terem sido enumerados vários pontos que apontam o sucesso e a ótima usabilidade de um website seguindo várias características, não são apenas as características estéticas que têm um papel fundamental no sucesso. É necessário existir uma adequação da usabilidade, conteúdo e design do website, ambos de extrema importância, com a necessidade de seguir um plano estratégico de comunicação alinhada com as necessidades e objetivos da empresa ou organização que gere o website. Grávalos Macho (2013) refere que as questões técnicas ajudam, mas que para se tornarem estratégicas, têm de ir ao encontro dos objetivos de comunicação e imagem da organização. Face à sua importância, é disponibilizado pelo Governo (via AMA) um website¹⁷ de referência em matéria de boas práticas de usabilidade, onde são dadas recomendações a diversos níveis para a construção de websites.

Lado a lado com a usabilidade, a credibilidade de um website torna-se um ponto importante pois um website credível é um website confiável na perceção do utilizador (Svenden, 2017). Dado que 80% dos utilizadores de portais *online* apenas ficam breves segundos num website (Svendsen, 2017) é nestes breves segundos que o utilizador determina se o website é relevante para si e avalia a credibilidade do website e da organização.

¹⁷ URL: www.usabilidade.gov.pt, consultado em abril 2018

O conceito de credibilidade aplicado à interação entre humanos e computadores foi estudado por Fogg (1999) que aponta para a existência de quatro tipos de credibilidade: 1) Presumida, que é baseada em suposições de utilizadores. É construída antes do utilizador entrar no website (por exemplo, se no link de um website estiver escrito “gov” trata-se de um website governamental e é percebido como um website confiável por causa da entidade que o gere, tal como acontece no Portal das Finanças¹⁸; 2) Superficial, baseada nas primeiras impressões dos utilizadores. Quando um utilizador entra num website, a sua primeira impressão poderá ser se é ou não confuso, se encontra a informação que procura ou se o design é *user friendly*. Para Svenden (2017) este é um dos fatores mais importantes da credibilidade num website, pois caso a primeira impressão seja negativa, o utilizador pode imediatamente abandonar a navegação; 3) Experiência, credibilidade ganha através das primeiras utilizações e impressões do website. Na pesquisa realizada por Fogg (1999) esta é a única característica referente às primeiras impressões. Mais tarde Fogg (2003) evoluiu da credibilidade baseada apenas na experiência das primeiras utilizações para a juntar com credibilidade ganha, neste caso, o utilizador vai ganhando experiência com o tempo, o que significa que o website proporciona constantemente ao utilizador uma boa experiência. Por exemplo num website de notícias, ter constantemente notícias atualizadas e de fácil acesso, de modo a que o utilizador as encontre rapidamente. Esta última característica está intrinsecamente ligada à eficiência e eficácia (Svenden, 2017); 4) Reputação, baseada na opinião de terceiros. Por exemplo se uma pessoa, pela sua experiência, refere a um amigo que determinado website oferece notícias fidedignas e em tempo real, é provável que o amigo, como utilizador, ganhe confiança acrescida nesse website e o queira consultar no futuro.

¹⁸ URL: www.portaldasfinancas.gov.pt, consultado em abril 2018

Estes quatro fatores são influenciados pela Teoria da Credibilidade da Fonte (Hovland e Weiss, 1951) utilizada também em grande escala na publicidade, que pretende perceber a influência da credibilidade da fonte na transmissão efetiva da mensagem. Esta Teoria tem dois fatores principais: confiabilidade, adquirida pela audiência que determina se a fonte faz afirmações válidas; e especialidade, em que a fonte é percebida como especialista na dimensão da mensagem que transmite e, como tal, influencia a verdade da mensagem percebida pela audiência.

Tipo de credibilidade	Elemento do website
Credibilidade Presumida.	Nome do website. Nome da organização.
Credibilidade de Reputação.	Referências.
Credibilidade Superficial.	Design Visual. Design aplicado à informação. Imagens. Cores. Atividade do website.
Credibilidade Ganha.	Usabilidade. Legibilidade de informação.

Tabela 1. Esquema de pesquisa de Fogg (Fonte: Svenden,2017)

Em Portugal existe, desde 1999, um estudo bienal conduzido pelo Observatório da Sociedade da Informação da Universidade do Minho (Gávea) com o objetivo de explorar o estado da modernização das Câmaras Municipais na Internet e a relação da mesma com os seus munícipes, sendo um exemplo de um estudo relevante de websites da Administração Pública em Portugal. O estudo da *Presença na Internet das Câmaras Municipais Portuguesas em 2016: Estudo sobre Local e - Government em Portugal* mediu o *ranking* global da presença da internet das câmaras municipais em 2016. De acordo com o último estudo publicado em 2017 por Soares, Amaral e Ferreira, os websites são

analisados tendo em conta quatro critérios: Conteúdos, Acessibilidade, Serviços *Online* e Participação. Estes critérios foram numerados num sistema de pontuação, tratados por meio de observação direta dos websites e de análises qualitativas. Detalhadamente, os critérios de avaliação são:

- Conteúdos, relativamente ao Tipo e Atualização. Refere-se aos conteúdos disponíveis nos websites em dois níveis, nomeadamente, se existem determinados conteúdos considerados importantes e se são atualizados.
- Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização. Neste critério são utilizados 13 fatores ligados com a qualidade de utilização dos websites: conformidade com browsers, indexação nos motores de busca, tempo de carregamento da página, acesso através de dispositivos móveis, mapa do website, hiperligações na página principal, *link* nas restantes páginas, qualidade do motor de busca interno, *links* inativos, acessibilidade para cidadãos com necessidades especiais, conformidade com níveis W3C¹⁹, modernidade do website e línguas utilizadas.
- Serviços *online*. Analisa o tipo de serviços que o website disponibiliza aos seus munícipes, como o tempo e qualidade de resposta dos serviços da câmara a um email enviado pelo munícipe, a possibilidade de preencher e entregar formulários *online*, pagamento de serviços ou ainda consultar o estado de execução de um serviço.
- Participação. Repara em que medida o website municipal disponibiliza ferramentas de participação aos seus cidadãos. Foram utilizados seis fatores:

¹⁹ W3C – Comunidade internacional de padronização da Internet

canais de contacto para esclarecimento de dúvidas e envio de comentários e sugestões, Espaços Web 1.0 criados para a discussão de opiniões (ex: *chats*, *blogues* e *sondagens*), presença nas redes sociais, participação de ocorrências, orçamento participativo e consulta do PDM²⁰.

No Anexo 1 são apresentadas as pontuações dadas aos variados fatores tidos em conta no estudo.

Com o objetivo de medir a modernização da Web no *Local e-Government*, o estudo de Soares, Amaral e Ferreira (2017) apresenta conclusões interessantes. A presença na web é uma realidade constante em muitas localidades e tem-se vindo a assistir a uma melhoria gradual nos estudos que são realizados a cada dois anos. No entanto, existe ainda muito a melhorar. Por exemplo, em muitos municípios ainda não é possível realizar serviços *online*, o cidadão apenas consegue fazer *download* de formulários de serviços. Muitos dos websites estão desorganizados, não têm motores de pesquisa internos, pelo que é difícil que o cidadão encontre a informação que procura. E, apesar da inerente realidade dos dispositivos móveis, muitos dos websites ainda não disponibilizam um website vocacionado para esta realidade, impedindo assim os munícipes de interagirem com o município através destes dispositivos.

Um dos pontos de melhoria apontado pelos autores do estudo é a aposta em ferramentas de participação dos seus munícipes, considerada em forma bastante embrionária na realidade atual dos municípios em Portugal. Outra das sugestões apresentadas no estudo está a proposta designada pelos autores como “minha câmara”, a personalização do website por parte do utilizador em que cria uma área personalizada de acordo com as suas preferências e interesses. Esta é uma das sugestões que se

²⁰ PDM – Plano Diretor Municipal – Instrumento da gestão do território municipal

revelam tendência no contexto mundial nos websites governamentais internacionalmente conhecida como *me-Government*.

Apesar deste ser um estudo realizado especificamente a municípios, é um indicador do estado da utilização dos websites corporativos em Portugal, pelo exemplo do estado governativo mais próximo dos cidadãos: as Câmaras Municipais. Muitas das sugestões poderão ser aplicadas em websites governamentais e o modelo de estudo dos websites poderá ser adaptado à realidade de outros portais corporativos.

3.3 O Cidadão-Cliente Português

Numa organização pública, o cidadão e quaisquer organizações relacionadas com as atividades do cidadão são consideradas o foco principal. Como tal, na modernização da Administração Pública orientada para o cidadão, a satisfação e criação de medidas com vista a melhorar o relacionamento entre as partes deverão ser preocupações fundamentais.

Considerar o cidadão enquanto cliente da organização pública é um ponto fundamental para a qualidade dos serviços prestados. O cidadão não é apenas o destinatário dos serviços públicos mas é também o financiador dos serviços enquanto contribuinte do Estado. Segundo Carapeto e Fonseca (2005), a finalidade de qualquer processo de mudança numa organização pública é a de aumentar a satisfação dos cidadãos-clientes através da melhoria dos serviços prestados. Considerar o cidadão-cliente no sector público desafia a organização pública a satisfazer as necessidades reais do cliente.

Para tal suceder, é necessária uma mudança no funcionamento do Estado e uma nova atitude para com o cidadão por parte dos atores do serviço público, abraçando uma nova cultura de gestão horizontal e colaborativa, com foco na melhoria do serviço

em conjunto com o cidadão, de forma a antecipar e a superar as suas expectativas como cliente.

Reconhecer o cidadão como cliente é fundamental, no entanto, quando falamos de um serviço público que pretende satisfazer as reais necessidades dos cidadãos, é importante referir outra medida colaborativa entre o cidadão e o Estado: a obtenção de *feedback* sobre as expectativas e necessidades dos serviços. Apenas com esta informação é possível trabalhar numa administração verdadeiramente colaborativa entre ambas as partes.

Tão importante como reconhecer o papel do cidadão-cliente é conhecê-lo. O Estado dispõe de variadas medidas para obter o *feedback* do cidadão, nomeadamente métodos qualitativos e quantitativos. É relativamente comum as organizações pretenderem obter o *feedback* exclusivamente por métodos quantitativos por meio de sondagens ou questionários, no entanto, utilizar apenas esta análise como método é pouco completa, é necessário obter do cidadão, um *feedback* mais pormenorizado e completo, algo que apenas uma análise qualitativa obtém, por meio de grupos de discussão ou fichas de comentários (Carapeto e Fonseca, 2005). O *feedback* do cidadão-cliente, pode, no entanto, ser obtido de outras formas distintas, é necessário um cuidado e atenção nos meios de relação direta com os cidadãos; comentários nos websites da administração pública, redes sociais, livros de reclamações, linhas diretas de apoio ou ainda o próprio contacto direto do cidadão quando visita serviços públicos, podem agir como medida de satisfação por determinado serviço.

Após o *feedback* recebido por parte do cidadão-cliente, é necessário avaliar a sua satisfação. A satisfação do serviço advém da expectativa, se a mesma for igual ou superior ao esperado, existe satisfação. Uma das formas de melhorar a satisfação é melhorar os serviços de acordo com as expectativas do cliente, no entanto, é necessário ter algum cuidado com a gestão de expectativas e procurar sempre oferecer uma posição mais realista e de acordo com as capacidades do Estado atual. Carapeto e

Fonseca (2005) referem que a satisfação evolui com o tempo, como tal é imprescindível a recolha de informação sobre os cidadãos-clientes em dois marcos temporais distintos: *a priori* (necessidades) e *a posteriori* (grau de satisfação).

Com o cuidado de existirem políticas na Administração Pública que vão ao encontro do cidadão, o serviço público fica provido de um conhecimento real sobre as expectativas e necessidades do cidadão, por meio de uma comunicação mais próxima e eficiente entre as partes. O Estado terá, assim, uma base concreta de conhecimento do beneficiador do serviço público e, como tal, poderá fundamentar futuras ações.

Em 2018 podemos já afirmar que Portugal caminha para a construção de uma Administração Pública inovadora, orientada para o cidadão-cliente e baseada num Estado Rede. É com o Programa Simplex que a governação consegue desenvolver ações mais próximas do cidadão, enquanto promove a participação de todos os atores chave na esfera governativa, sejam clientes internos (como membros do Governo e funcionários da Administração Pública) ou externos (o cidadão beneficiador dos serviços). De acordo com Maria Manuel Leitão Marques (2017)²¹: *“estamos a criar no setor público um ecossistema que nos permita, também, não ser episodicamente inovadores, mas ter uma cultura de inovação permanente.”*

O cidadão-cliente português tem boas infraestruturas para a literacia digital, de acordo com o Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES), índice elaborado pela Comissão Europeia (DG CNECT) e que revela que na "prestação integral de serviços em linha", Portugal é 2º país nos 28 países da União Europeia em que a cobertura de banda larga cobre a totalidade do país. No entanto, de acordo com o mesmo estudo, 30% dos portugueses nunca utilizaram a internet, sendo a 4ª maior percentagem na EU28, existem baixas competências digitais (no estudo, Portugal figura em 21º)

²¹ Entrevista realizada à Revista Frontline em Novembro de 2017

e baixos índices de utilização de serviços *online*, nomeadamente compras ou operações bancárias.

Neste estudo é notória a desigualdade que o país apresenta e evidentes as características base do perfil sociodemográfico das camadas da sociedade portuguesa em que existe uma literacia digital menor: a escolaridade e a idade. Na faixa etária entre os 16 e os 24 anos, 98% da população utiliza a internet; da mesma forma que 97% da população com um nível de escolaridade superior utiliza a internet. Já nas camadas da população que nunca utilizaram a internet, existe uma correlação direta entre a idade e a escolaridade: 76% da população entre os 55 e os 74 anos e com baixa escolaridade (no máximo com o ensino básico) e 73% da população com idade entre os 65 e os 74 anos.

De acordo com o mais recente²² estudo da Estratégia Nacional para a Inclusão e Literacia Digitais (ENILD), os valores ficam ainda muito aquém das expectativas. Em Portugal ainda existe uma baixa literacia digital principalmente na população mais idosa e com baixa escolaridade. Dada esta evidência, compreende-se que seja necessário melhorar os índices de literacia digital antes de migrar todos os serviços para o digital ou, por outras palavras, formar os públicos.

Na Agenda Portugal Digital 2020, aprovada por decisão do Conselho de Ministros de 19 de março de 2015, está contemplado o objetivo estratégico da promoção da utilização das tecnologias de informação para que, em 2020, diminua a percentagem da população dos 16 aos 74 anos com índices reduzidos de literacia digital. Os objetivos são chegar a 23% de indivíduos que nunca utilizaram a Internet (hoje são cerca de 30%) e 35% com baixas ou nenhuma competências digitais (estimados atualmente em cerca de 50%). Para o cumprimento destes objetivos foram elencados os seguintes eixos orientadores:

²² 2015 - 2020

- Desenvolvimento de qualificações para a capacitação e maior participação dos cidadãos no digital;
- Aumento das competências digitais da população portuguesa que permita a utilização dos conteúdos e serviços disponíveis *online*;
- Criação de uma rede para a inclusão digital, à escala nacional, e aumentar os níveis de literacia digital, principalmente em grupos vulneráveis;
- Estimular a criação de conteúdos digitais em língua portuguesa.

Portugal está abaixo da média europeia na percentagem da população que utiliza a internet para interagir com autoridades públicas (38%, em 2013). Capacitar os públicos para serem cidadãos digitais é dar-lhes formação que os torne aptos para dominar as ferramentas digitais mas também gerar uma mudança de comportamento, tornando a relação entre cidadãos e Administração Pública num compromisso real, apesar de intangível. Ora esse compromisso só se gera pela comunicação.

3.4 Análise SWOT do Portal do Cidadão

A Análise SWOT²³ é uma ferramenta de planeamento estratégico útil para a escolha da estratégia e dos objetivos a seguir através da identificação clara dos fatores

²³ SWOT é um acrónimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. A origem da Análise SWOT permaneceu desconhecida durante décadas, visto não existir nenhuma declaração de autoria. Durante os anos de incerteza, a criação da Análise SWOT foi atribuída a Albert S. Humphrey quando pertencia ao Instituto de Pesquisa de Stanford, durante as décadas de 1960 e 1970. Harvard e o MIT também disputaram os créditos da criação desta análise. Em dezembro de 2005, Humphrey esclareceu a criação desta análise num artigo do jornal da Associação Alummi do Instituto SRI em que declara que a criação da Análise SWOT foi desenvolvida por uma equipa de pesquisa no Instituto SRI entre 1960 e 1970, especificamente Robert Stewart, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie e Albert S. Humphrey, com o apoio da publicação Fortune 500 Companies¹, de forma a identificar as fraquezas do

favoráveis e desfavoráveis de uma organização ou indivíduo. Estes fatores identificam-se nas Forças e Fraquezas (relativas ao ambiente interno) e nas Oportunidades e Ameaças (ambiente externo).

A partir da identificação destes quatro fatores, o planeamento estratégico é definido de acordo com as premissas encontradas na análise, o que facilita o processo de decisão que se baseia em fatores informativos e objetivos.

A Análise SWOT permite identificar e compreender o estado atual de qualquer serviço ou produto, pois é baseada na análise dos pontos fracos e fortes de uma organização. A análise interna permite destacar o serviço ou produto dos seus concorrentes e a análise externa destaca as oportunidades e ameaças.

É importante que este tipo de análise seja realizada numa base esporádica de forma a melhor compreender o estado da organização e dos seus produtos de forma a desenvolver possíveis alterações necessárias e estratégias para colmatar os pontos menos fortes. As condições de sucesso de uma Análise SWOT são uma conclusão das análises externa e interna, identificando elementos chave que permitam determinar prioridades e oferecer nas suas conclusões, recomendações de forma a que seja claro identificar quais os riscos a ter em conta e os problemas a resolver (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 1997).

De forma a analisar o Portal do Cidadão, realizou-se uma Análise SWOT, tendo por base as informações disponibilizadas na entrevista realizada à AMA, os questionários *online* a 259 cidadãos e a análise empírica à usabilidade do Portal. Na página seguinte é apresentada uma tabela com a análise SWOT ao Portal do Cidadão atual, a versão de 2015.

planeamento empresarial e de forma a criar um novo sistema que retificasse as fraquezas de planeamento existentes até à data (Humphrey, 2005).

Análise SWOT		
Análise Interna	<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipa de centro de contacto que recebe feedback dos utilizadores; • Acesso total ao <i>back office</i> do Portal; • Linguagem uniformizada e simplificada; • Preocupação em avaliar as necessidades do cidadão através de um <i>focus group</i> em 2015; • Projeto aliado ao programa Simplex (+proximidade com o cidadão); • Sistema de avaliação inserido no Portal; • Informação do Portal está alocada a uma base de dados; • Portal simplificador dos serviços da Administração Pública; • 52% dos inquiridos admite que o Portal do Cidadão é prático; • Tradução automática para Inglês e Espanhol; • Equipa especializada que faz a articulação com as entidades competentes pelos serviços presentes no Portal do Cidadão; • O centro de contacto do cidadão assegura os esclarecimentos aos cidadãos sobre questões colocadas no âmbito dos serviços disponibilizados. 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de uma estratégia continuada de comunicação - e de avaliação - do Portal; • Equipa reduzida quando comparada com projetos idênticos a nível internacional (por exemplo GOV.UK); • Ambiguidade de posicionamento estratégico (que resulta da estratégia poder mudar com a troca de executivo²⁴); • Informação sobre serviços com linguagem demasiado técnica, remetendo para legislação; • Falta de <i>engagement</i> com os cidadãos; • Dificuldade em gerir o grande fluxo de comentários dos utilizadores; • O Portal não permite efetivar a 100% muitos dos serviços sendo necessário a deslocação à Loja do Cidadão ou outros serviços presenciais assegurados pelas respetivas entidades competentes; • 32% dos inquiridos refere que a navegação do Portal não é intuitiva.
	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meio milhão de visitas por mês; • Faixa etária 16-24 que utiliza quase a 100% a internet em breve irá ser um "cidadão ativo" e potencial utilizador; • Crescente preocupação da Administração Pública em melhorar os serviços <i>online</i> aproximando-os do cidadão: <i>citizen-centered</i>; • Único portal <i>online</i> da Administração Pública que aglomera todos os serviços necessários ao cidadão e empresas; • Possibilidade de melhorar a experiência de utilização com serviços <i>online</i>, conferindo maior confiança ao cidadão. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixa literacia digital em Portugal; • Desconhecimento da existência do Portal (43% dos inquiridos não conhecem o Portal); • Falta de acesso (66% dos inquiridos nunca utilizou o Portal); • Resistência por parte do cidadão em efetuar serviços da Administração Pública <i>online</i>, em parte pela falta de confiança na disponibilização de serviços <i>online</i> (nem sempre se consegue finalizar o serviço e em outros casos não se percebe se o serviço ficou efetivamente concluído); • Falta de apoio e colaboração de algumas entidades e serviços; • Cultura da organização Estado ainda muito fechada (existência de "silos" nas áreas governativas).
Análise Externa		

Tabela 2. Análise SWOT do Portal do Cidadão

²⁴ Foi uma estratégia do governo anterior que o Portal do Cidadão fosse o único portal; atualmente é entendido como o principal apontador de serviços públicos, devendo coexistir com outros websites da Administração Pública.

Capítulo 4

Metodologia

A par da revisão de literatura efetuada nos primeiros capítulos, esta dissertação apresenta dois métodos de pesquisa, um qualitativo e outro quantitativo. De acordo com Creswell (2009) os critérios de análise de um estudo qualitativo diferem dos que são utilizados para analisar métodos quantitativos. Na pesquisa qualitativa, procura-se credibilidade baseada na coerência, conclusões (Eisner, 1991) e confiança (Lincoln & Guba, 1985) baseadas num processo de verificação; já na pesquisa quantitativa são utilizadas medidas de validade baseadas em números. Para Bardin (1977), a abordagem quantitativa obtém dados descritivos através de um método estatístico, sendo esta a análise mais objetiva e mais exata; já a análise qualitativa corresponde a um procedimento mais intuitivo, maleável e adaptável a índices não previstos ou à evolução das hipóteses, esta análise permite sugerir possíveis relações entre um índice da mensagem e uma ou várias variáveis do locutor. Desta forma, pretendeu-se avaliar não só as opiniões dos cidadãos acerca do Portal com um inquérito, como também perceber através de uma entrevista, quais os objetivos e inputs diretos da AMA - Agência para a Modernização Administrativa, organização que é responsável pelo projeto Portal do Cidadão.

O método qualitativo pretende focar-se na perceção e experiência dos participantes (Fraenkel & Wallen, 1990; Locke et al., 1987; Merriam, 1988). Como tal, na entrevista realizada no final de fevereiro de 2018, foi possível obter um feedback direto da parte de colaboradores chave do Portal, nomeadamente Fernando Marta, Diretor de Contacto Remoto e Formação da AMA, Luís Silva, colaborador do Departamento de Contacto Remoto e Formação da AMA e ainda de António Cruz, Diretor de Comunicação da AMA.

O método quantitativo escolhido foi a realização de um inquérito aos cidadãos em que o objetivo foi identificar a opinião e utilização do Portal do Cidadão. Segundo Creswell (2009), o objetivo da realização de um inquérito é o de descrever tendências, atitudes e opiniões de uma população, analisando uma amostra, de modo a tirar conclusões representativas.

4.1 Análise do Questionário

O questionário *online* elaborado através do Google Docs, permitiu chegar rapidamente a um diversificado perfil de cidadãos, da mesma forma que permitiu a recolha de um maior número de dados pela disseminação dos inquéritos nas redes sociais. O objetivo da amostra em estudo teve como base as respostas de todos os cidadãos portugueses. No final obteve-se uma amostra de 259 respostas ao questionário, neste estudo esta é uma amostra adequada às limitações da rede de contactos e ao investimento monetário realizado no estudo.

O questionário (Anexo 2) apresenta 14 questões entre as quais questões que caracterizam a amostra, questões fechadas de escola múltipla, questões abertas e questões abertas e fechadas de escolha múltipla baseadas no método de Lickert com a opção de cinco respostas: Discordo totalmente/Discordo Parcialmente/Indiferente/Concordo Parcialmente/Concordo Totalmente. Nem todas as questões tinham carácter obrigatório, não fazia sentido perceber a opinião da utilização dos serviços por parte de um cidadão que nunca utilizou o Portal, pelo que alguns inquiridos não responderam a todas as questões. Estas questões serão analisadas numa base exploratória de um estudo representativo dos cidadãos portugueses com base nesta amostra e relativa à opinião e utilização do Portal do Cidadão.

A amostra deste estudo caracteriza-se por 75% dos inquiridos possuírem um nível de escolaridade elevado, ao nível do Ensino Superior (Anexo 3, Gráfico 1),

enquanto que a percentagem mais expressiva de idades 58%, está compreendida entre os 18 e os 25 anos (Anexo 3, Gráfico 2). A nacionalidade (Anexo 3, Gráfico 3) dos inquiridos é 96% portuguesa sendo que também responderam ao questionário cidadãos de nacionalidades diversas: brasileira, cabo-verdiana e romena. A amostra é composta por inquiridos do género feminino 68% e do género masculino 31% (Anexo 3, Gráfico 4).

O principal objetivo deste questionário foi o de perceber se os cidadãos conheciam e utilizavam o Portal do Cidadão, como tal, o inquérito baseou-se em duas questões principais de resposta obrigatória: “Conhece o website da Administração Pública?” (Anexo 3, Gráfico 5) e “Já utilizou o Portal do Cidadão?” (Anexo 3, Gráfico 6). De acordo com as respostas desta amostra, 57% dos Cidadãos conhecem o Portal do Cidadão e 42% dos Cidadãos não conhecem. Sendo que do universo dos 57% dos Cidadãos que conhecem o Portal do Cidadão, 66% nunca o utilizaram.

O serviço mais utilizado (Anexo 3, Gráfico 7) no Portal é o Cartão de Cidadão (62%), as Certidões Online (32%) e a Alteração de morada (23%). Sendo que 20% dos inquiridos revelou que não conseguiu realizar todas as operações pretendidas (Anexo 3, Gráfico 8).

Em linha com a análise de usabilidade do Portal, 86% dos Cidadãos que utilizaram o Portal não tiveram nenhum problema (Anexo 3, Gráfico 9), apesar deste resultado, existiu uma pequena percentagem de utilizadores que relatou um conjunto variado de problemas (Anexo 3, Tabela 1) sendo o mais relatado a falta de apoio no esclarecimento de dúvidas, o que vai de acordo com o feedback obtido na entrevista à AMA – Agência para a Administração Administrativa sobre a falta de recursos disponíveis para o esclarecimento de dúvidas.

De acordo com as características atribuídas ao Portal (Anexo 3, Gráfico 10 a 15) em que era atribuído o método de Lickert, com a opção de cinco respostas: Discordo totalmente, Discordo Parcialmente, Indiferente, Concordo Parcialmente e Concordo

Totalmente, a característica que os inquiridos amplamente concordaram como melhor característica do Portal foi o facto de ser considerado prático. As características menos positivas foram apontadas como uma navegação pouco intuitiva e dificuldade em obter ajuda *online*. No geral, 88% dos inquiridos recomendaria o Portal do Cidadão e 11% não recomendaria (Anexo 3, Gráfico 16).

Conclusões principais:

- 1) Apesar de ser conhecido, o Portal do Cidadão é pouco utilizado, o que revela pouco conhecimento por parte dos cidadãos sobre as potencialidades da utilização do Portal;
- 2) Comprova-se que o Portal tem uma boa usabilidade;
- 3) A ajuda *online* é um recurso disponível, mas necessita de ser melhorada;
- 4) Os Cidadãos que utilizam o Portal do Cidadão recomendam-no e consideram-no uma ferramenta prática.

4.2 Análise da Entrevista

A instituição Estado, como já explorado anteriormente, é um meio fechado e apesar de todos os desenvolvimentos feitos no sentido oposto, não existe ainda uma ampla partilha de informação e comunicação transparente e disponível de todas as práticas efetuadas pela Administração Pública em Portugal. De acordo com esta problemática, não foi possível encontrar informação detalhada sobre as ações, dados e estatísticas do Portal do Cidadão. Como tal, foi necessário solicitar ao Gabinete da

Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa uma reunião²⁵ de forma a clarificar várias questões com o objetivo de obter um conjunto variado de informações sobre o Portal do Cidadão.

No dia 27 de fevereiro de 2018, acedendo ao meu pedido de recolha de informações, foi possível após consulta de agendas, uma entrevista com vários colaboradores da AMA – Agência para a Modernização Administrativa, na sede da organização nas Laranjeiras, em Lisboa. A entrevista decorreu durante uma hora e meia e contou com a participação de Fernando Marta²⁶, Luís Silva²⁷ e de António Cruz²⁸.

O conjunto de questões base que pretendia ver respondidas baseavam-se em quatro objetivos: 1) Quais foram os principais objetivos da criação do Portal do Cidadão; 2) Dados Estatísticos; 3) Equipa responsável pelo Portal; 4) Comunicação do Portal.

A entrevista seguiu uma ótica semiestruturada com uma amostragem de conveniência, em que foi formulada uma linha condutora de quinze perguntas abertas e

²⁵ O pedido foi endereçado à Adjunta Carolina Mascarenhas no final de novembro de 2017, por motivos de indisponibilidade nos meses seguintes, o contacto foi adiado para o início do ano de 2018. Após contacto telefónico em que expliquei o conteúdo das questões, que seriam focadas no Portal do Cidadão, o pedido de reunião foi encaminhado para a AMA – Agência para a Modernização Administrativa. A pessoa de contacto da Agência foi António Cruz, Diretor de Comunicação da AMA. Em janeiro de 2018 estabelecemos contacto, o que resultou no envio por email de uma série de questões. Posteriormente foi sugerida uma reunião presencial em fevereiro de 2018.

²⁶ Diretor de Contacto Remoto e Formação da AMA, com ampla formação qualificada na área, tendo como formação base Economia no ISEG, Pós-graduação em Business Intelligence and Knowledge Management na NOVA IMS, Mestrado em Estatística e Gestão de Informação na NOVA IMS e ainda uma formação executiva de Transformação Digital na Católica Lisbon School of Business and Economics.

²⁷ Colaborador do Departamento de Contacto Remoto e Formação da AMA com formação base de Licenciatura em Línguas Inglês e Alemão

²⁸ Diretor de Comunicação da AMA – Agência para a Modernização Administrativa.

formuladas de acordo com os quatro objetivos enumerados anteriormente que com o decorrer natural da entrevista foram sendo complementados com novas informações, questões e dados, sendo que no final da entrevista foram introduzidos novos temas e novas questões. O modelo de entrevista utilizado é o modelo mais utilizado em pesquisas qualitativas, pois permite uma organização flexível em que o entrevistado pode ser questionado à medida que a entrevista vai decorrendo (Fujisawa, 2000). A entrevista foi gravada de modo a preservar o registo original e ampliar a possibilidade de registo de toda a informação obtida nesta entrevista. Com a gravação da entrevista, a captação de elementos importantes da comunicação, pausas refletivas, dúvidas ou entoação de voz são gravadas, o que melhora posteriormente a compreensão da narrativa (Schraiber, 1995). Após a gravação da entrevista foi realizada uma transcrição do áudio registo, o que resultou num material transcrito que será analisado em conjunto com o áudio e comportamentos não-verbais da entrevista, tais como entoação de voz e gestos.

De modo a analisar o conteúdo da entrevista, será utilizada a Análise de Conteúdo de Bardin (1977). Através da leitura detalhada do material transcrito, este método de análise sugere identificar e classificar grupos de ideias de forma a descrever e decodificar o conteúdo das mensagens através de categorias semânticas. Segundo Bardin (1977) a categorização é um processo estruturalista que requer duas etapas: primeiro deverá fazer-se um inventário de modo a isolar os elementos e de seguida proceder à classificação ao repartir os elementos e ao organizar as mensagens. Uma categorização indulgente deverá assumir cinco qualidades base: exclusão mútua; homogeneidade; pertinência; objetividade e fidelidade e ainda produtividade (Bardin: p.120, 1977).

A análise de conteúdo será apresentada de seguida tendo sido realizada com base nas categorias relevantes para o conteúdo da pesquisa e complementada

posteriormente com excertos da opinião dos entrevistados. A transcrição total da entrevista poderá ser consultada no Anexo 4.

Categorias
A. Acessos
B. Equipa responsável
C. Comunicação
D. Feedback dos utilizadores
E. Limitações
F. Nova versão do Portal

Tabela 3. Categorização da entrevista

De seguida, serão apresentados de forma estruturada, os dados recolhidos na entrevista de acordo com as diferentes categorias:

- **A. Acessos**

Os acessos ao Portal são bastante expressivos apesar do pouco conhecimento que os cidadãos portugueses têm sobre a existência e potencialidade de utilização do Portal:

“A verdade é que a grande maioria das pessoas não tem acesso, nem conhece o Portal.”

“O Portal do Cidadão tem um nível de visitas /acessos bastante expressivo. Temos por mês, meio milhão de visitas ao website.”

- **B. Equipa responsável**

A equipa responsável pelo Portal do Cidadão tem um perfil dispare não podendo ser classificada uniformemente, apesar do que se poderia esperar de um organismo público, a AMA não tem apenas funcionários públicos:

“O Portal tem um acompanhamento e gestão a vários níveis. A equipa do Dr. Fernando Marta lidera um departamento de duas equipas: a equipa de centros de contacto de informação e uma equipa de formação. Existe também a equipa de suporte que trabalha na manutenção tecnológica do Portal. No entanto, existem muito mais equipas ligadas ao Portal.”

“A equipa de centros de contacto de informação tem 5 pessoas e faz gestão de conteúdos, mantêm um contacto regular e constante com as entidades representadas no Portal.”

“O perfil dos meus colegas é muito diversificado, temos por exemplo pessoas licenciadas em biologia e sociologia.”

“A grande maioria das pessoas que aqui trabalha não são funcionários públicos. (...) ambiente muito dispare, não há exatamente um perfil que se possa caracterizar.”

- **C. Comunicação**

A comunicação do Portal do Cidadão não é pensada de forma estratégica e a longo prazo, tendo sido apenas realizada comunicação no lançamento da versão atual do Portal (2015). Até 2018 não foi realizada Comunicação Estratégica para que de forma contínua e coerente se dê a conhecer os benefícios da utilização do Portal ou ainda promover a sua existência:

“Existe uma equipa de comunicação que é responsável por toda a ligação com outras entidades ou com a publicação de algum tipo de inovações.”

“Na altura (2015) foi comunicado, houve uma sessão de apresentação do Portal à comunicação social e a seguir choveram notícias sobre o Portal do Cidadão, não necessariamente as melhores. Depois em termos de comunicação havia cartazes afixados nas Lojas do Cidadão.”

“O Portal do Cidadão é conhecido, mas não é largamente conhecido, nunca foi tido como referência para a maior parte dos cidadãos como o Portal dos serviços públicos (...).”

“(...) notamos que existe um problema de comunicação naquilo que são os produtos da agência, muitas vezes a AMA desenvolve coisas muito interessantes, com grande utilidade para os cidadãos, mas os cidadãos não sabem que existe e não o podem utilizar.”

“(...) de facto é um problema de comunicação de divulgação daquilo que o Portal pode servir o cidadão(...).”

- **D. Feedback utilizadores**

Existe atualmente preocupação em melhor servir o utilizador do Portal através de questionários e sistemas de classificação por estrelas no Portal, no entanto, por falta de recursos, a AMA não tem capacidade para gerir da forma que gostaria o fluxo de feedback que existe atualmente no Portal:

“É um trabalho constante de melhoramento e de achar coisas a melhorar através de questionários de satisfação de qualidade, e de contactos que vamos recebendo na equipa de centros de contacto.”

“(...) toda a informação no Portal pode ser avaliada por um sistema de estrelas de 0-5 e por comentários. (...) este tipo de ideias foram geradas à margem da operação, pensou-se neste sistema que não teve depois capacidade para ser gerido ou alimentado, e isto é mau para o próprio projeto e para o cidadão que depois sente que os seus comentários não são ouvidos ou esclarecidos.”

“(...) nós arranámos maneira de conseguir controlar e responder (aos comentários no Portal), não a todos os comentários, mas aqueles que percebemos que as pessoas estão a necessitar de ajuda, para esses, canalizamos as pessoas para o canal correto de interação. Tentamos olhar para os comentários, dentro do que é a nossa capacidade, e aproveitar alguma ideia que possa vir a ser utilizada. Gostaríamos de fazer este trabalho de tratamento de informação de uma forma mais eficaz, provavelmente precisaríamos de uma equipa dedicada só a este trabalho.”

- **E. Limitações**

O Portal tem atualmente limitações que foram sendo identificadas no decorrer da entrevista:

“(...) um jovem que todos os dias utiliza a internet (...) se não tiver necessidade de interagir com a Administração Pública não vai utilizar o Portal do Cidadão.”

“(...) existe sempre uma grande resistência em executar um serviço online em vez de presencial.”

“(...) A sensação de incompreensão de determinada informação existirá sempre para qualquer pessoa que não esteja familiarizada com esta linguagem demasiado técnica. Há linguagens, por exemplo a da legislação, que terão sempre de ter termos complicados e mais técnicos.”

“O Portal tem um motor que faz uma tradução automática para duas línguas (...) (existe) a necessidade de traduzir estes conteúdos de uma maneira que seja correta (...).”

“(...) começamos a trabalhar esta informação, mas ainda não a conseguimos trabalhar como deve ser, muito em parte por falta de recursos também.”

“Gostaríamos de fazer este trabalho de tratamento de informação de uma forma mais eficaz, provavelmente precisaríamos de uma equipa dedicada só a este trabalho.”

“Um outro problema que temos é que a informação que nos é feita chegar sobre cada um dos serviços, tem uma linguagem que não é próxima do cidadão.”

“Muitas das entidades não vêm com muito bons olhos estarem a perder do seu tempo e recursos para passar informação para o Portal do Cidadão.”

- **F. Nova versão do Portal**

Nesta entrevista obteve-se a informação, até à data desconhecida, de que irá ser lançado em junho de 2018 uma nova versão do Portal do Cidadão:

“A uniformização foi uma alteração efetuada no novo Portal que será lançado ainda este ano, antes do final do primeiro semestre.”

A nova versão do Portal do Cidadão terá as seguintes características:

“Na nova versão do Portal temos tensão de fazer uma melhoria desta característica (tradução do Portal) com uma equipa exterior (...) o nível de conteúdo e de texto é enorme, logo temos tenção de ter uma equipa exterior a fazer este trabalho.”

“(...) (uso de) metodologias mais recentes que estamos também a adotar na construção deste novo website.”

“Existe um trabalho de tentar perceber junto do utilizador final, e também dos utilizadores que vão fornecer a informação para o Portal, quais são as necessidades aos vários níveis para tentarmos que de facto este seja um Portal totalmente ajustado ao que se pretende.”

“(...) a informação que está carregada no Portal está numa base de dados da solução tecnológica do Portal, com o novo Portal, iremos manter a tecnologia, mas vamos separar aquilo que é o Portal daquilo que é a fonte da informação. (...) aquilo que tentamos é garantir que a informação está num único local.”

“(...) (Existirá uma) orientação em termos de qual o canal que o cidadão poderá utilizar para realizar esse serviço, mesmo antes de entrar no próprio Portal do Cidadão (através da pesquisa do Google).”

“(...) está também a ser pensado para o novo portal existir um feed de notícias do que está a ser feito de novo na Administração Pública. (...) Obviamente que o cidadão o poderá depois configurar em função das suas áreas de interesse. Esta é também uma forma de melhor comunicar com o cidadão tendo em conta todo o universo da Administração Pública.”

“A buzz word funciona imenso, a partir do momento em que nós conseguirmos colocar um conjunto de serviços que podem ser âncoras para o próprio Portal do Cidadão e cuja experiência do cidadão ou do empresário é efetivamente boa, a palavra vai passar.”

4.3.1 Cruzamento de conclusões principais

No estudo ao Portal do Cidadão realizado através de um inquérito a uma amostra de 259 pessoas e de uma entrevista realizada a Fernando Marta, Luís Silva e

António Cruz da AMA – Agência para a Modernização Administrativa, observou-se que existe coerência nos resultados das duas pesquisas observadas. Através do inquérito e da entrevista percebeu-se que existe um problema de comunicação. A potencialidade de utilização do Portal é pouco conhecida, deste modo, a proposta de melhoria que será apresentada irá contribuir para uma melhor notoriedade do Portal do Cidadão e irá sugerir práticas e ações para este problema. A melhor forma de materializar e esquematizar as técnicas de forma a atingir o objetivo de maior notoriedade do Portal do Cidadão serão conseguidas através de um Plano de Comunicação com os objetivos que irão ser enumerados no decorrer do capítulo seguinte.

Na tabela seguinte são apresentadas as principais conclusões da pesquisa.

Conclusões do Inquérito	Conclusões da Entrevista
<p>Apesar de ser conhecido, o Portal do Cidadão é pouco utilizado, o que revela pouco conhecimento por parte dos cidadãos sobre as potencialidades da utilização do Portal;</p> <p>Comprova-se que o Portal tem uma boa usabilidade;</p> <p>A ajuda <i>online</i> é um recurso disponível, mas necessita de ser melhorada;</p> <p>Os Cidadãos que utilizam o Portal do Cidadão recomendam-no e consideram-no uma ferramenta prática.</p>	<p>Os acessos ao Portal são bastante expressivos apesar do pouco conhecimento dos cidadãos portugueses sobre a existência e potencialidade de utilização do Portal;</p> <p>A equipa do Portal do Cidadão tem um perfil dispare;</p> <p>A comunicação do Portal do Cidadão não é pensada de forma estratégica e a longo prazo;</p> <p>A AMA não tem capacidade para gerir o fluxo de feedback de utilizadores da forma que gostaria;</p> <p>O Portal tem um conjunto de limitações, entre as quais: recursos, linguagem e resistência em efetuar serviços <i>online</i>.</p> <p>Irá ser lançada uma nova versão do Portal do Cidadão com vários melhoramentos.</p>

Tabela 4. Tabela comparativa das conclusões da pesquisa

Capítulo 5

Proposta de Melhoria - Plano de Comunicação

O Portal do Cidadão é uma medida estratégica de *e-Government* do Estado Português e posiciona-se como um website agregador de todos os serviços da Administração Pública, agindo em complementaridade com todas as entidades responsáveis pelos serviços e com o objetivo de proporcionar um serviço da Administração Pública *online* mais simples e mais prático de utilizar.

Após a análise realizada ao Portal, um dos problemas identificados remete para a escassa Comunicação Estratégica, o que se concretiza numa falta de conhecimento geral, por parte dos cidadãos portugueses, sobre as potencialidades da utilização da plataforma. Em linha com este problema, apresenta-se como proposta de melhoria uma estratégia de comunicação que será fundamentada num Plano de Comunicação para o Portal do Cidadão.

Na entrevista realizada à Agência para a Modernização Administrativa em fevereiro de 2018 foi-nos comunicado que existirá uma nova versão do Portal do Cidadão no final do primeiro semestre de 2018. Dadas as limitações temporais do trabalho de investigação, o Plano de Comunicação apresentado refere-se apenas à versão atual do Portal do Cidadão e aos problemas agora detetados.

A realização de um Plano de Comunicação do Estado referente ao Portal do Cidadão tem algumas limitações, todas as campanhas do Estado devem ser comunicadas à ERC e deverão estar de acordo com a Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto²⁹.

²⁹ URL: <www.dre.pt/application/file/70017224>, consultado em Maio de 2018

Esta Lei determina as regras e os deveres de transparência, a que ficam sujeitas a realização de campanhas de publicidade institucional do Estado, bem como as regras aplicáveis à sua distribuição, em território nacional, através dos órgãos de comunicação social locais e regionais. Na alínea a) do art.º 3º da Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto, é definido que a publicidade institucional do Estado visa todas as formas de comunicação que proponham a divulgação dos fins, atribuições e missões de serviço público da entidade (ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social, 2017).

De acordo com estas premissas será apresentado de seguida um Plano de Comunicação³⁰ para o Portal do Cidadão com o Público-Alvo, Objetivos de Comunicação, Definição Estratégica da Mensagem, Áreas de Atuação, Orçamentação, Calendarização e Avaliação.

5.1 Público-alvo

A definição do público-alvo na estratégia de comunicação baseia-se não só nos compradores e consumidores do serviço ou produto, mas também naqueles que influenciam a compra, consumo ou utilização, ou seja, aqueles que podem iniciar o processo de decisão (iniciadores), os que influenciam diretamente a compra/utilização de serviço (influenciadores) e os que efetivamente decidem qual o produto ou serviço que vai ser comprado, consumido ou utilizado (decisores) (Lendrevie et.al, 2010). O Plano de Comunicação tem por objetivo chegar a todos os cidadãos portugueses em território nacional com foco nos cidadãos maiores de 18 anos, com perfil contributivo e

³⁰ Neste plano de comunicação não é referido explicitamente os momentos de Diagnóstico (Observação e Investigação) mas considera-se que estes foram realizados na entrevista e inquéritos.

que utilizem os serviços da Administração Pública. Excluindo critérios sociodemográficos, comportamentais e psicográficos. O público-alvo da comunicação estratégica do Portal espera um serviço *online* eficiente e fácil de usar, que facilite a sua vida e reduza o tempo despendido a realizar serviços da Administração Pública.

5.2 Objetivos de Comunicação

Os objetivos de comunicação devem ser muito bem definidos, idealmente deverão ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e oportunos (Cornelissen: 2017, p. 123). De acordo com esta premissa, os objetivos de comunicação deste plano são:

- Reforçar a notoriedade do Portal do Cidadão junto de todos os cidadãos portugueses;
- Aumentar a utilização do Portal por parte dos utilizadores dos serviços da Administração Pública.

O público-alvo, ao ter contacto com os objetivos de comunicação, passa por três passos mentais: cognitivos, afetivos e comportamentais (Lendrevie et.al, 2010). No caso específico dos objetivos estratégicos da comunicação do Portal do Cidadão, estes três passos mentais correspondem a: conhecer a existência do Portal e as suas características; reconhecer que a utilização do Portal é uma ferramenta útil e facilitadora (permitindo poupar tempo); e utilizar de modo constante o Portal do Cidadão.

5.3 Definição Estratégica da Mensagem

A estratégia de comunicação envolve uma definição de como a organização pretende ser vista pelos diferentes grupos de *stakeholders*. Esta avaliação é baseada em

como a organização é vista (reputação corporativa) e como a organização quer ser vista (visão da organização), a Comunicação Estratégica especifica uma intenção estratégica da qual é possível desenvolver vários caminhos que serão analisados e postos em prática (Cornelissen:2017, p.110). A estratégia de comunicação está esquematizada em três diferentes fases: 1) Intenção Estratégica: é a intenção da organização comunicar determinada mensagem; 2) Tema da mensagem: está diretamente ligada com a Intenção Estratégica e pretende realçar um determinado aspeto da mensagem ao criar um foco de comunicação; 3) Estilo da Mensagem: pretende comunicar a mensagem de um determinado estilo, de forma convincente e relacionada com a organização (Cornelissen: 2017, p. 115).

Os estilos da mensagem não se focam apenas num estilo podendo por vezes alcançar diversos estilos. Segundo o autor, existem cinco tipos de estilos de mensagem: racional, associação simbólica, emocional, genérica e preventiva. No caso da Comunicação Estratégica do Portal do Cidadão, irá ser utilizada uma comunicação de estilo racional e emocional que pretende comunicar uma funcionalidade aos Cidadãos: os benefícios da utilização do Portal ao invés da utilização presencial dos serviços da Administração Pública o que significa uma poupança de tempo para o cidadão.

Na Figura 5 é apresentada em detalhe a definição estratégica da mensagem, em linha com a reputação avaliada na recolha dos variados dados obtidos nas análises realizadas e com a visão da organização Portal do Cidadão, que de acordo com a informação recolhida, quer ser considerado um Portal aglomerador de todos os serviços *online* da Administração Pública, idealmente, ser o Portal preferencial de todos os cidadãos portugueses quando procuram ou necessitam realizar qualquer serviço da Administração Pública.

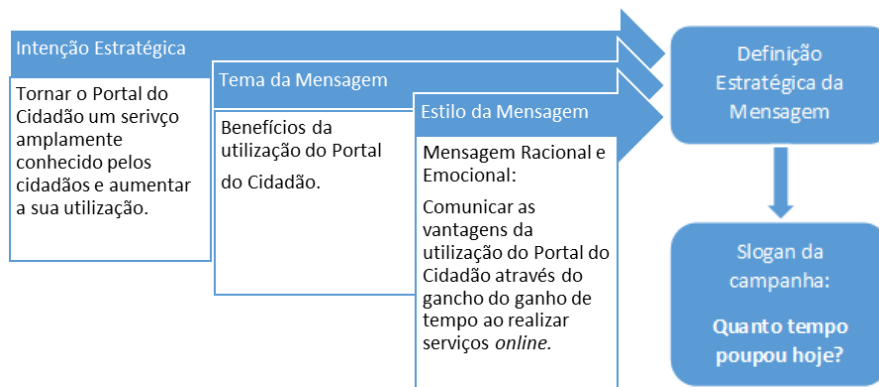


Figura 5. Definição Estratégica da Mensagem

O slogan “Quanto tempo poupou hoje” pretende reforçar e mudar a percepção dos cidadãos portugueses de que realizar serviços *online* da Administração Pública oferece inúmeras vantagens, nomeadamente a poupança de tempo. Através da ideia da poupança de tempo é expectável que se consiga um maior fluxo de utilizações ao Portal do Cidadão, visto esta ser uma vantagem que mais cidadãos procuram ao realizar qualquer tipo de serviço *online* ao invés do serviço presencial, onde não só existe a perda de tempo nas deslocações e tudo o que advém da mesma, mas também a perda de tempo na espera pelo atendimento presencial.

5.4 Áreas de Atuação

Com o objetivo de comunicar estrategicamente o Portal do Cidadão, para o público-alvo já definido, um público bastante díspar e composto por todos os cidadãos portugueses, foram escolhidas várias áreas de atuação destinadas a uma ampla comunicação de massas que visa abranger todos os segmentos do público-alvo no meio *online* e *offline*, com a distribuição da percentagem mínima de 25% pelos órgãos de comunicação social, de acordo com os termos dos números 1 e 4 do artigo 8.º da Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto.

Através de Publicidade, Estratégias *Online* e ações de Relações Públicas que têm como principal objetivo promover e apoiar os esforços publicitários através da produção de editoriais e sensibilização da causa através de imprensa, influenciadores e líderes de opinião numa comunicação C2C³¹. Na campanha multimeios pretende-se atingir o maior número possível de cidadãos através de publicidade paga. Os meios escolhidos foram TV, Rádio, *Online* e Mupis. Os anúncios de imprensa foram excluídos visto tratar-se de uma campanha que pretende fomentar a utilização *online* do Portal do Cidadão, a campanha não abrange este canal de forma a privilegiar outros meios, fomentando uma imagem de inovação e tecnologia.

O anúncio de TV desta campanha seria baseado em 3 diferentes histórias de cidadãos que pouparam tempo do seu dia a realizar serviços *online*. A peça publicitária de 30 segundos, basear-se-ia em criar uma história que torne claros os benefícios da utilização do Portal do Cidadão através de um exemplo direto de cidadãos que realizaram serviços *online* e pouparam mais tempo para si e para as suas famílias. Tendo como exemplo de uma das peças: A Joana comprou uma casa nova, através do Portal do Cidadão, evitou o trânsito para se deslocar à Loja do Cidadão e realizou o serviço *online*. (Imagens da Joana com a filha, o que remete para uma poupança de tempo que a permite estar mais tempo com a família).

O anúncio de Rádio pretende reforçar a mensagem dos outros canais ao estar presente nas deslocações diárias de casa para o trabalho dos cidadãos, o horário em que o spot publicitário estaria presente seria no horário das 6 às 10 horas da manhã e das 17 às 20 horas da noite. Na Rádio estaria também prevista a compra de espaço no programa matinal e da tarde da Rádio Comercial. Nesta ação, os locutores falariam da sua experiência de utilização do Portal em tom divertido e mostrando as vantagens da

³¹ Consumer to Consumer

utilização do Portal do Cidadão. No meio *online* através do Google AdWords utilizar-se-ia o método PPC³² com *banners* com a imagem da campanha em vários websites portugueses, por exemplo: Observador, Sapo, NIT, A Bola e principais jornais portugueses disponíveis *online*. Nas redes sociais (Facebook, Instagram e Youtube) patrocinar-se-iam vídeos da campanha e vídeos explicativos da utilização do Portal do Cidadão. Em linha com a imagem de inovação do Portal do Cidadão, os Mupis desta campanha teriam um formato inovador na medida em que seriam interativos, cada um dos Mupis estaria presente em todas as capitais de distrito num local central, funcionariam como um *tablet* que convidaria o público através de mensagens chave (Já experimentou o Portal? Quanto tempo poupou hoje?) a utilizar o Portal do Cidadão.

No âmbito de Relações Públicas, estão previstas cinco iniciativas com o intuito de comunicar a campanha multimeios e trabalhar a notoriedade do Portal. Através de um *Get-together*, uma pequena reunião informal que neste caso se concretizaria num pequeno-almoço de imprensa e influenciadores, convidar-se-ia a realizar um serviço *online* diretamente do Portal de modo a exemplificar aos seguidores e aos leitores dos meios convidados, a utilização simples, rápida e fácil do Portal. Através de uma entrevista ao Diretor responsável pelo Portal do Cidadão, numa rubrica do programa da manhã da RTP 1, falar-se-ia da campanha multimeios e quais os objetivos desta campanha. O artigo sugerido à Revista Marketeer falaria da inovadora campanha de comunicação do Portal do Cidadão. Igualmente previsto nesta campanha estaria o envio de um *Press Release* sobre a campanha multimeios para os principais meios generalistas. De forma a informar todos os Cidadãos sobre como utilizar o Portal do Cidadão, seria enviado por email um caderno de apresentação interativo do Portal do

³² Pay-Per-Click: pagamento por clique

Cidadão, de leitura simples e com um design apelativo (com vídeos e ligações para vídeos tutoriais).

Nas Estratégias *Online*, que se diferenciam da publicidade paga no *online* na campanha multimeios, o objetivo é promover a utilização do Portal através de vários influenciadores digitais e de vídeos tutoriais no canal no Youtube. A estratégia dos influenciadores passaria por incentivar um conjunto de Influenciadores Digitais seguidos pelo público jovem adulto e adulto, a realizar um serviço *online* e a comunicar a sua experiência nas redes sociais através da #PoupeiTempoNoPortal. Os influenciadores escolhidos numa primeira fase seriam: Nuno Markl, por ser um comediante com um programa na Rádio Comercial e Cristina Ferreira, por ser uma das personalidades portuguesas mais seguidas nas redes sociais. A criação de um canal de Youtube oficial do Portal do Cidadão com vídeos tutoriais de como realizar operações no Portal do Cidadão, aumentaria a proximidade dos cidadãos com o Portal do mesmo modo que disponibilizava um recurso explicativo de como realizar as variadas operações num formato apelativo de vídeo. Na tabela seguinte apresento as áreas de atuação esquematizadas do Plano de Comunicação para o Portal do Cidadão.

Publicidade	Relações Públicas	Estratégias <i>Online</i>
<p>Campanha Institucional multimeios com o mote "Quanto tempo poupou hoje?":</p> <ul style="list-style-type: none"> • TV: Anúncio de TV baseado em várias histórias de cidadãos que pouparam tempo a realizar serviços <i>online</i>. • Rádio: Compra de espaço num programa matinal ou da tarde; Colocar Spot Publicitário da campanha "Quanto tempo poupou hoje?". • Publicidade <i>Online</i>. • Mupis interativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Get-together</i> (pequeno-almoço) de imprensa e influenciadores. • Entrevista ao Diretor responsável pelo Portal do Cidadão numa rubrica do programa da manhã da RTP1. • Artigo sobre a nova campanha do Portal do Cidadão na Revista Marketeer. • Envio de Press Release sobre a Campanha Multimeios para os principais meios generalistas. • Envio de caderno de apresentação do Portal do Cidadão interativo, por email, a todos os cidadãos portugueses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciadores Digitais #PoupeiTempoNoPortal. • Canal de YouTube.

Tabela 5. Áreas de Atuação do Plano de Comunicação do Portal do Cidadão

5.5 Orçamentação

O Plano de Comunicação terá dois custos, os de comunicação (nos media a compra de espaço e fora dos media através de iniciativas de Relações Públicas como conferências de imprensa e ações com *stakeholders*) e os administrativos (custos de honorários e comissões de agências e custos do funcionamento do Departamento de Comunicação nesta campanha). De acordo com estas limitações a que se acresce o desconhecimento do orçamento disponível do Estado para esta campanha, é sugerido que se implemente um orçamento estabelecido a partir de objetivos que em função dos objetivos propostos se calcula posteriormente o investimento a realizar.

5.6 Calendarização

A calendarização do Plano de Comunicação do Portal do Cidadão terá como espaço temporal um ano e decorrerá de 2 de julho de 2018 a 31 de julho de 2019. Na seguinte tabela apresenta-se por ordem cronológica a calendarização das ações:

Ações	Período de Execução
Campanha Institucional multimeios.	02/07/2018 – 06/09/2018
Espaço no programa da manhã e tarde da Rádio Comercial.	11/07/2018
Envio de Press Release sobre a Campanha Multimeios.	02/07/2018
<i>Get-together</i> de imprensa e influenciadores	11/2018
Entrevista a um alto cargo responsável pelo Portal do Cidadão.	02/2019
Artigo de opinião sobre o Portal do Cidadão.	10/2018
Envio de caderno de apresentação do Portal do Cidadão interativo.	09/2018
Influenciadores Digitais #PoupeiTempoNoPortal	02/07/2018 – 31/07/2019
Vídeos Tutorias YouTube.	02/07/2018 – 31/07/2019

Tabela 6. Calendarização do Plano de Comunicação do Portal do Cidadão

5.7 Avaliação

A avaliação do Plano de Comunicação permite obter uma perceção da eficácia da campanha de acordo com os objetivos estratégicos: reforçar a notoriedade do Portal do Cidadão junto de todos os cidadãos portugueses e aumentar a utilização do Portal por parte dos utilizadores dos serviços da Administração Pública. Apenas através da avaliação da Campanha é possível avaliar a eficácia da transmissão da mensagem.

A análise comparativa dos acessos ao Portal do Cidadão antes, durante e depois da campanha deverá ser realizada. O Plano de Comunicação do Portal do Cidadão tem contempladas variadas ações que deverão igualmente ser medidas de forma distinta, através de um conjunto de suportes como *clipping*, ROI e análise do *engagement* das publicações nas redes sociais (através de interações, gostos, partilhas e comentários). Deverá estar igualmente previsto quando a campanha terminar, um estudo independente de reputação da campanha e imagem do Portal do Cidadão com recurso a uma empresa de estudos de mercado. Na seguinte tabela serão apresentados os diferentes métodos de avaliação propostos:

Ações	Avaliação
Campanha Institucional multimeios.	Estudo de Reputação de Campanha. Fluxo de Acessos ao Portal.
Envio de Press Release sobre a Campanha Multimeios.	ROI.
<i>Get-together</i> de imprensa e influenciadores.	ROI e <i>engagement</i> .
Entrevista a um alto cargo responsável pelo Portal do Cidadão.	ROI.
Artigo de opinião sobre o Portal do Cidadão.	ROI.
Envio de caderno de apresentação do Portal do Cidadão interativo.	Fluxo de Acessos ao Portal.
Influenciadores Digitais #PoupeiTempoNoPortal	Engagement.
Vídeos Tutorias YouTube.	Engagement.

Tabela 7. Avaliação do Plano de Comunicação do Portal do Cidadão

Conclusão

Com a presente dissertação pretendemos refletir sobre a Comunicação Estratégica utilizada pelo Governo Português para dar a conhecer o Portal do Cidadão.

Partiu-se de uma revisão de literatura esquematizada nos capítulos 1 e 2, onde são abordadas as tendências de governação da Administração Pública e a importância de uma eficiente Comunicação Estratégica. Foi percebido que o Estado tem hoje uma abordagem diferente para com o cidadão, cada vez mais procurando o contacto *online*, uma tendência que segue uma ótica de Estado Rede, tal como referido por Castells (2001). Foi igualmente abordado o tema da modernização da Administração Pública em Portugal segundo Carapeto e Fonseca (2009) que defendem que o Estado Português tem consolidado um longo caminho na direção da modernização administrativa, não tendo sido percorrido o mesmo caminho na área da Comunicação Estratégica.

A importância da Comunicação Estratégica da Administração Pública é abordada no capítulo 2 onde é notório que para uma comunicação eficaz da Administração Pública deverão ser postos em prática conceitos e ferramentas de comunicação de acordo com os objetivos comunicacionais do Governo e com as tendências da sociedade atual, como é o caso dos Portais governativos *online*.

No capítulo 3 centramo-nos no caso do Portal do Cidadão, refletindo sobre usabilidade e comunicação, culminando com uma avaliação da análise SWOT. Através desta análise conclui-se que não existe um Plano de Comunicação Estratégica e que o Portal tem oportunidades e pontos fortes que devem ser aproveitados de modo a potencializa-lo. No entanto, as ameaças e pontos negativos devem ser tidos em conta, sendo que uma das estratégias para colmatar alguns dos desafios

identificados passa pela elaboração de uma estratégia a longo prazo para promover a transparência e o conhecimento das potencialidades deste Portal por parte de todos os cidadãos portugueses. De acordo com as boas práticas teóricas referidas por autores como Nielsen (1993), García, Carrillo-Durán e Jimenez (2017), conclui-se que o Portal do Cidadão detém uma boa usabilidade.

Na metodologia foram utilizados como métodos de pesquisa empírica um questionário *online* e uma entrevista à AMA. De forma a analisar os dados da entrevista foi utilizado o método de Análise de Conteúdo de Bardin (1977), o que permitiu observar com clareza e de forma esquematizada os principais tópicos abordados nesta pesquisa. As principais conclusões observadas de maior interesse para o estudo em questão, foram relativas ao facto de que as potencialidades de utilização do Portal do Cidadão são ainda desconhecidas pelos cidadãos portugueses e que a comunicação do Portal do Cidadão não é planeada de forma estratégica e a longo prazo.

Após a pesquisa e de acordo com as conclusões obtidas, procedeu-se a uma proposta de melhoria tendo em conta o problema identificado que neste caso teve em conta a ausência de planeamento estratégico da comunicação e que se materializou num Plano de Comunicação para o Portal do Cidadão. Existem de facto outras áreas do Portal propensas a melhoria, no entanto, dada a área disciplinar desta dissertação, foi sugerida a resolução do problema através da comunicação.

Este plano foi pensado e desenvolvido para a versão atual do Portal do Cidadão e como já abordado, foi conhecido na entrevista à AMA em fevereiro de 2018, que durante o primeiro semestre de 2018 iria ser lançada uma nova versão do Portal. Ora, dadas as características, o Plano de Comunicação apresentado pode ser igualmente posto em prática para a nova versão do Portal com os devidos ajustes às características, funcionalidades e apresentação planeada para o novo Portal. No entanto, devido à Comunicação Estratégica estar em constante mudança, algumas das estratégias apresentadas para o Portal atual tem uma validade curta por vivermos

hoje numa sociedade globalizada e composta por tecnologias de informação em permanente atualização, deste modo a proposta apresentada deve ser sempre avaliada pela sua relevância no contexto atual antes de eventualmente ser colocada em prática.

No decorrer da elaboração desta dissertação, ocorreram algumas limitações inerentes ao estudo, entre as quais a falta de bibliografia referente à comunicação da Administração Pública, o acesso aos dados e as limitações de tempo e recursos.

De acordo com estas limitações que impossibilitaram um estudo aprofundado de certos aspetos, é sugerido que em propostas futuras se analise o *clipping* relacionado com o Portal do Cidadão de forma a comparar o fluxo de acessos com a comunicação realizada. Com esta análise será possível concluir se através da comunicação se consegue efetivamente um maior fluxo de acessos ao Portal do Cidadão.

Inerente ao objetivo de gerar um maior fluxo de acessos ao Portal, a Comunicação Estratégica da Administração Pública deverá ser um dos objetivos fundamentais de forma a originar notoriedade das iniciativas e campanhas, de dar a conhecer os projetos realizados e principalmente para aproximar os cidadãos aos assuntos do Estado.

Referências Bibliográficas

Agência para a Modernização Administrativa - AMA (2017). *Relatório de Resultados European eGovernment Benchmark 2016*. Disponível via AMA.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Zahar.

Breakenridge, D. (2012). *Social Media and Public Relations – Eight new practices for the PR professionals*. New Jersey: FT Press.

Capriotti, Paul (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Andros Impresores

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2009) *Governança Inovação e Tecnologia – O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*. Lisboa: Edições Sílabo.

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2005) *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Comissão Europeia (2017). *eGovernment Benchmark 2017 – Final Insight Report*. Vol. 1. Capgemini, IDC, Sogeti, Politecnico di Milano.

Comissão Europeia (2017). *eGovernment Benchmark 2017 – Final Background Report*. Vol. 2. Capgemini, IDC, Sogeti, Politecnico di Milano.

Cornelissen, J (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage

Corrêa, E. S. (2009). *A Comunicação Digital nas Organizações: Tendências e Transformações*. Organicom.

Creswell, John W. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods approaches*. Sage Publications.

Dicionário Infopédia Da Língua Portuguesa (2003-2018). Porto: Porto Editora.
Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/>

ERC. *Publicidade Institucional do Estado*. Consultado em 21/04/2018. Disponível em:
<http://www.erc.pt/pt/perguntas-frequentes/sobre-a-publicidade-institucional-do-estado>

Estratégia Nacional para a Inclusão e Literacia Digitais (2015 – 2020). Consultado em
10/04/2018. Disponível em <http://www.ticsociedade.pt/enild>

Fogg, B. J. (2003). *Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do*. San Francisco: Morgan Kaufmann.

Fogg, B. J., Tseng H. (1999). *The elements of computer credibility. Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems*. Pittsburgh, Pennsylvania, USA.

Frontline (2017). *Entrevista a Maria Manuel Leitão Marques*. Consultado em
15/02/2018. Disponível em <http://www.revistafrontline.com/grande-entrevista/maria-manuel-leitao-marques/>

García, M., Carrillo-Durán, M. V, Jimenez, J. L.T. (2017). *Online corporate communications: website usability and content*. Journal of Communication Management, Vol. 21 Issue 2, pp. 140-154.

Gold, M. (2003). *Making Your Website Work*. Alto, CA: Stanford Videos. For Your User.

Government Comms Plan – GCS – Government Communication Service. *Government Communicaitons Plan 2017/2018*. Consultado em 10/03/2018. Disponível em:
<https://gcs.civilservice.gov.uk/communications-plan/>

Grávalos Macho, D. (2013). *The quality of a website as a communication tool*. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, Vol. 19, pp. 253-261.

Grunig & Hunt (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Hovland CI, Weiss W. (1951). *The influence of source credibility on communication effectiveness*. The Public Opinion Quarterly.

James J. Cappel & Zhenyu Huang (2007). *A Usability Analysis of Company Websites*. Journal of Computer Information Systems, 48:1, 117-123

Kegler, B., Fossá, M. I. T. (2012). *Comunicação pública digital: reflexões teóricas para a análise de portais governamentais*. Cadernos de Comunicação V.16, nº1.

Kotler, P; Setiwan, I; Kartajaya, H (2016). *Marketing 3.0*. PT: Actual Editora.

Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J. V., & Emprin, C. (2010). *Publicitor: comunicação 360º online offline*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2009). Mercator XXI. *Teoria e prática do Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Lynch, P. J., & Sarah, H. (1999). *Web style guide-Basic design principles for creating web sites*. New Haven: Yale University Press, 1999.

Mcluhan, M. (1964). *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo: Cultrix.

Nielsen, J. (1993). *Usability engineering*. Morgan Kaufmann.

Nielsen, J. (1999). *Designing web usability: The practice of simplicity*. New Riders

OECD (2018). *Making Life Easy for Citizens and Business in Portugal – Administrative Simplification and e-Government*. Consultado em 10/02/2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/mena/governance/42600869.pdf>

Pereira, Sandra, et. Al. (2015). *Desafios da Globalização – Relações Públicas e Comunicação Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.

Portal do Cidadão. Consultado em 10/02/2018. Disponível em: <https://www.portaldocidadao.pt/sobre-o-portal>

Relatórios Obercom. *Anuário da Comunicação 2015-2016*. Consultado em 15/04/2018. Disponível em: https://obercom.pt/wp-content/uploads/2017/06/OBERCOM_Anu%C3%A1rio_2015-2016.pdf

República Portuguesa: XXI Governo. Consultado em 13/02/2018. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt>

República Portuguesa: XXI Governo. *Simplex+ 2017 inclui funcionários públicos na conceção de novas medidas para maior eficácia na relação entre os cidadãos e o Estado*. Consultado em 13/02/2018. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia#20170626-mpma-simplexplus-2017>

Romero, F; Gil, V. (2008). *Crossuser. Claves Para Entender Al Consumidor Español De Nueva Generacion*. España: Ediciones Gestion 2000.

Sevendsen, Tore. (2017) *Improving Credibility on the Web with User Centred Design*. (Dissertação de Mestrado) Norwegian University of Science and Technology, Noruega.

Simplex. Consultado em 10/02/2018. Disponível em: <https://www.simplex.gov.pt/app/files/8b2cfec9ba70c901d206878185ee3a8e.pdf>

Simplex. Consultado em 13/02/2018. Disponível em: <https://www.simplex.gov.pt/simplex2017>

Simplex. Consultado em 13/02/2018. Disponível em: <http://historico.simplex.gov.pt/simplex.html>

Soares, D., Amaral, L. e Ferreira, L. (2017). *Presença na Internet das Câmaras Municipais Portuguesas em 2016 : Estudo sobre Local e - Government em Portugal*. Guimarães: Gávea - Observatório da Sociedade da Informação - Universidade do Minho.

Glossário

Banners - Publicidade colocada num website.

Benchmark – Melhores práticas.

Buzz – Ideia/opinião que se espalha rapidamente de forma coletiva.

Clipping – Recorte de uma notícia ou processo de seleção de notícias ou informação.

Design – Disciplina que tem por objetivo a criação de objetos ou produtos cuja forma se adequa à função para que se destinam, conciliando critérios estéticos e técnico.

e-Government (e-Gov)– Utilização de ferramentas eletrónicas de forma a aproximar o Estado dos seus Cidadãos.

Get-Together – Reunião Informal.

Influencer – Indivíduo capaz de influenciar a opinião de terceiros.

IP – Sigla em inglês que significa internet protocol (protocolo de internet), são as regras técnicas que controlam a comunicação na internet.

IT – Information Technologies, em português Tecnologias de Informação.

Link – significa hiperligação ou seja, é um elemento sobre o qual se clica para aceder a algo.

Mobile Friendliness – Experiência ótima de acesso online em dispositivos móveis.

Mupi – Expositor protegido geralmente por um vidro, colocado em pontos visíveis destinado a publicidade e informações úteis.

Offline – Dispositivo não conectado a uma rede.

Online – Dispositivo conectado a uma rede.

Ranking – Classificação.

ROI – Return on Investment (Retorno de investimento).

Stakeholders – Todos os envolvidos num processo, de carácter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).

TIC – Tecnologias de Informação e da Comunicação.

URL – Uniform Resource Locator (Localizador Uniforme de Recursos).

Website – Página da internet acessível através de computador ou outro meio eletrónico.

Word-of-Mouth – Comunicação informal. Partilha de informação sem necessidade de a documentar. Pode ser também considerado um rumor ou ainda a forma de espalhar uma ideia/ opinião sem investimento em media.

Índice de Figuras

Figura 1 – Portal digital www.HELP.gv.at	25
Figura 2 – Portal digital www.nav.no	26
Figura 3 – Portal digital www.tutkihankintoja.fi	27
Figura 4 – Portal digital www.gov.uk	28
Figura 5 – Definição Estratégica da mensagem.....	66

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Esquema de pesquisa de Fogg.....	40
Tabela 2 – Análise SWOT do Portal do Cidadão.....	49
Tabela 3 – Categorização da entrevista.....	56
Tabela 4 – Tabela comparativa das conclusões da pesquisa.....	61
Tabela 5 – Áreas de Atuação do Plano de Comunicação do Portal do Cidadão.....	69
Tabela 6 – Calendarização do Plano de Comunicação do Portal do Cidadão.....	70
Tabela 7 – Avaliação do Plano de Comunicação do Portal do Cidadão.....	71

ANEXO 1

Informação Adicional

Tipo de Estado	Ambiente institucional			
	Atores na governação	Papel da administração pública	Papel dos outros atores	Mecanismos de coordenação
Estado Hierárquico	Parlamento. Governo.	Organização burocrática. Implementação neutral na base das preferências políticas.	Não existem outros atores com papel ativo. Os cidadãos são meros votantes e administrados.	Hierarquia. Regras.
Estado Rede	Parlamento. Governo. Administração local. Associações profissionais. Sindicatos. Grupos de interesse não-económicos. Cidadãos. Entidades supra-estaduais. Outros estados.	Organização horizontal e flexível. Institucionalização de estruturas (provedor de justiça, concelhos consultivos, etc.) e mecanismos (direitos de informação, consulta e participação) de modo a mediar os diferentes interesses.	Múltiplos atores envolvidos na governação. Intervenção de cidadãos individuais e organizações da sociedade civil. Parcerias entre atores públicos e atores públicos e privados.	Redes. Negociação.

Tabela 1. O Estado Hierárquico e o Estado Rede baseado nos modelos de governação horizontais de Jørgensen (1993) e às noções de Estado Rede de Castells (2001), Pierre e Peters (2000) e Hollingswirth e Boyer (1998). *Fonte:* Governação, Inovação e Tecnologias, página 32.

Critério	Peso critério	Indicador	Peso indicador
C1 Conteúdos: Tipo e Atualização	25%	C1.11. Informação da autarquia	20%
		C1.12. Informação do município	20%
		C1.13. Informação de gestão da autarquia	20%
		C1.14. Informação sobre os serviços municipais	20%
		C1.15. Instrumentos de gestão territorial	15%
		C1.16. Outra informação	5%
		<i>Total do peso dos indicadores do C1</i>	<i>100%</i>
C2 Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização	25%	C2.11. Conformidade com browsers	8%
		C2.12. Indexação nos motores de busca	10%
		C2.13. Tempo de carregamento da página principal	7%
		C2.14. Acesso a partir de canais móveis	10%
		C2.15. Mapa do site	6%
		C2.16. Links na página principal	6%
		C2.17. Links nas restantes páginas	6%
		C2.18. Qualidade de motor de busca interno	8%
		C2.19. Links ativos	6%
		C2.10. Conformidade com níveis W3C	10%
		C2.11. Símbolo de acessibilidade na página principal	8%
		C2.12. Modernidade do site	7%
		C2.13. Línguas utilizadas	8%
<i>Total do peso dos indicadores do C2</i>	<i>100%</i>		
C3 Serviços Online	25%	C3.11. Serviço: Autorização para inumação de cadáver	15%
		C3.12. Serviço: Ocupação de espaço público - publicidade na via pública	15%
		C3.13. Serviço: Licenciamento para instalação de bomba de gasolina	10%
		C3.14. Serviço: Licenciamento de pequenas obras	15%
		C3.15. Serviço: Cartografia - requerer planta do PDM	15%
		C3.16. Serviço: Ocupação temporária de espaço público	5%
		C3.17. Email	25%
<i>Total do peso dos indicadores do C3</i>	<i>100%</i>		
C4 Participação	25%	C4.11. Canais de contacto direto para esclarecimento de dúvidas e envio de comentários e sugestões	15%
		C4.12. Espaços Web1.0 criados para discussão e auscultação de opinião	15%
		C4.13. Presença nas redes sociais	10%
		C4.14. Contexto específico de participação: Participação de ocorrências	20%
		C4.15. Contexto específico de participação: Orçamento participativo	20%
		C4.16. Contexto específico de participação: Processo de revisão de PDM	20%
<i>Total do peso dos indicadores do C4</i>	<i>100%</i>		
Total	100%		

Tabela 2. Peso dos critérios do estudo sobre Local e-Government em Portugal

Fonte: *Presença na Internet das Câmaras Municipais Portuguesas em 2016: Estudo sobre Local e - Government em Portugal*

ANEXO 2

Questionário Online

Questionário sobre o Portal do Cidadão

Caro participante,

Bem-vindo e obrigada por disponibilizar o seu tempo para responder a este questionário, cujo objetivo é recolher dados para a minha tese de mestrado em Ciências da Comunicação com especialização em Comunicação Estratégica, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

O tema da tese é a Medição da Eficácia das Estratégias Digitais em Comunicação Estratégica - O Portal do Cidadão como Estudo de Caso.

O questionário demora aproximadamente 5 minutos a completar. Todas as respostas são anónimas, por isso peço-lhe que responda de forma honesta e espontânea dado que não há respostas certas ou erradas.

A sua participação neste questionário é crucial para completar a minha tese.

Muito obrigada pela sua colaboração.
Margarida Peres dos Santos

(*) Respostas de resposta obrigatória

1. Conhece o website da Administração Pública Portal do Cidadão?

*



Sim

Não

2. Já utilizou o Portal do Cidadão? *

Sim

Não

3. Que serviço utilizou no Portal do Cidadão? Pode escolher mais do que uma opção.

Alteração de morada

Empresa na Hora (Registo Comercial)

Marca na Hora e Marca na Hora Online (Registo Comercial)

Formas Jurídicas (Registo Comercial)

Certidões Online (Registo Civil)

Cartão de Empresa/Cartão de Pessoa Coletiva (Registo Comercial)

Criação da Empresa Online (Registo Comercial)

Certificados de Admissibilidade

Inscrições Online

Certidões Online (Registo Comercial)

Gestão da Empresa Online (Registo Comercial)

Cartão de Cidadão

4. Ao utilizar o Portal do Cidadão deparou-se com algum problema?

Sim

Não

Se sim, qual?

5. Conseguiu realizar todas as operações pretendidas?

Sim

Não

6. Que características atribui ao Portal do Cidadão?

(Discordo totalmente/Discordo parcialmente/Indiferente/Concordo parcialmente/Concordo totalmente)

Prático

Fácil de consultar

Navegação intuitiva

Linguagem apelativa e fácil

Consigo realizar as operações facilmente e sem problemas

Consigo facilmente obter ajuda online

Prático

Fácil de consultar

Navegação intuitiva

Linguagem apelativa e fácil

7. Recomendaria o Portal do Cidadão?

Sim

Não

Se respondeu "Não" à questão anterior, qual é o motivo?

8. Género *

Feminino

Masculino

9. Nacionalidade *

Portuguesa

Outra

Se escolheu "Outra" na questão anterior, qual é a sua nacionalidade?

10. Idade *

Entre os 18 e os 25 anos

Entre os 26 e os 30 anos

Entre os 31 e os 40 anos

Entre os 41 e os 50 anos

Entre os 51 e os 64 anos

Mais de 65 anos

11. Nível de Escolaridade *

Escolaridade Primária

Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

ANEXO 3

Dados do Questionário

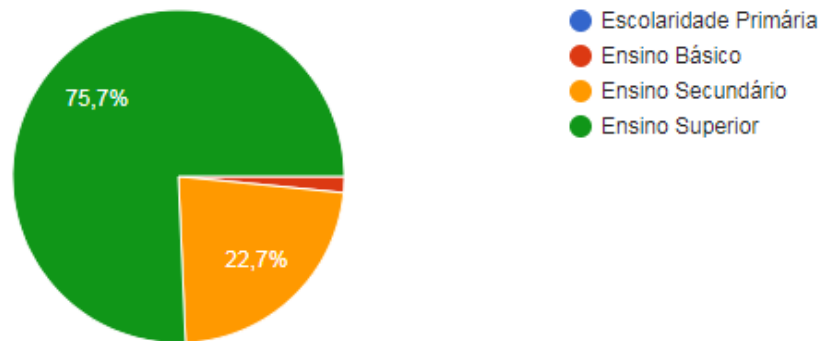


Gráfico 1 – Nível de Escolaridade

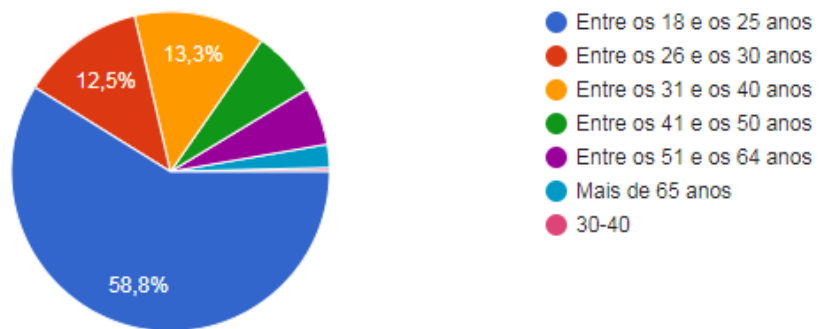


Gráfico 2 – Idade

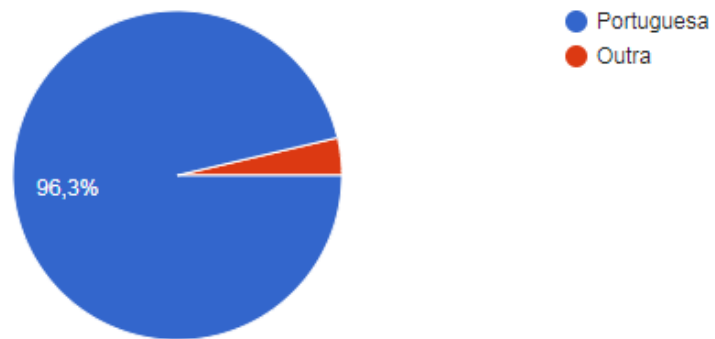


Gráfico 3 – Nacionalidade

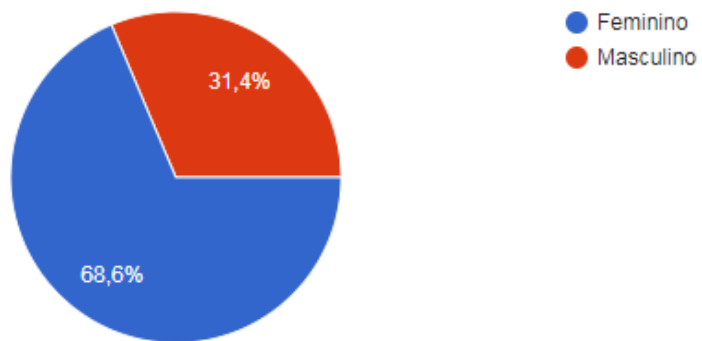


Gráfico 4 – Género

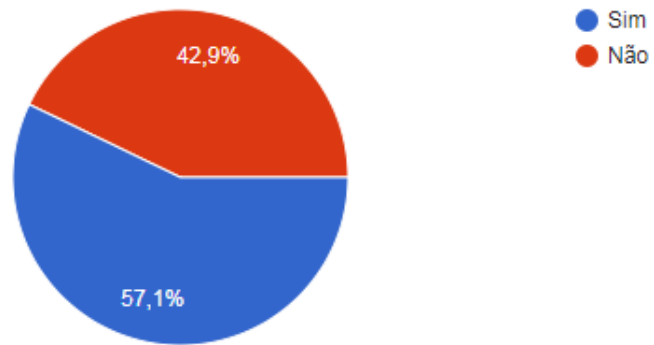


Gráfico 5 – “Conhece o website da Administração Pública Portal do Cidadão?”

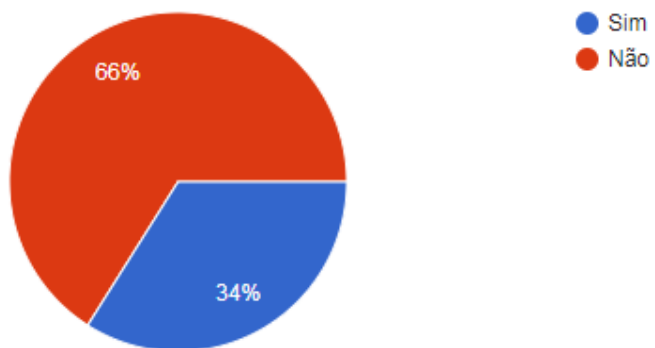


Gráfico 6 – “Já utilizou o Portal do Cidadão?”

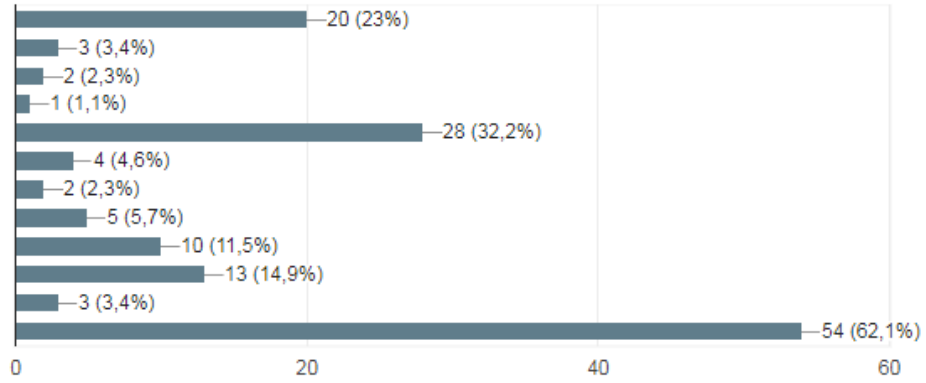


Gráfico 7 – “Que serviço utilizou no Portal do Cidadão?”

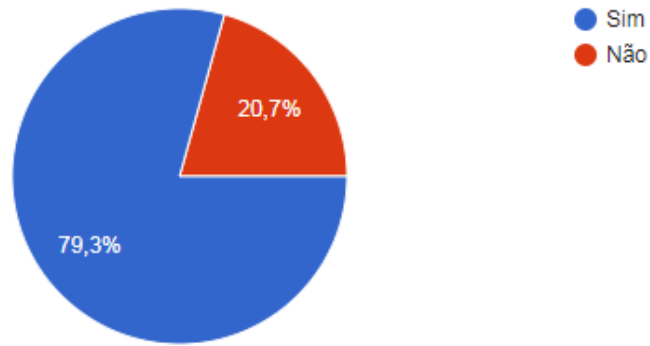


Gráfico 8 – “Conseguiu realizar todas as operações pretendidas?”

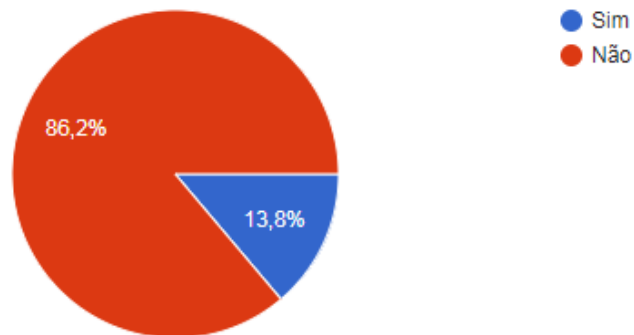


Gráfico 9 – ‘Ao utilizar o Portal o Cidadão deparou-se com algum problema?’

Complexidade na procura de soluções e esclarecimento de dúvidas.

Perceber a informação apresentada e próximos passos. Perceber quais os contactos indicados para a informação que queria obter.

Dificuldade de encontrar a informação; erro no meu código de identificação

Autenticação do CC

Dificuldade no acesso

Erros de página, acabei sempre por ter que ligar ou deslocar-me pessoalmente

Dificuldade em compreender a informação

O portal permite realizar diversas operações e por vezes não é muito claro que estamos a aceder a outra funcionalidade através do mesmo acesso. Muda o layout e a informação não é apresentada da mesma

forma, o que causa alguma confusão na hora de utilizar as mais diversas plataformas associadas ao portal. Também tive necessidade de obter esclarecimentos para obtenção de licenciamento industrial e ainda que exista um mapa por distrito e freguesia, o guia com os procedimentos que vamos seleccionando não esclarece totalmente muitas das dúvidas de quem não percebe do assunto, o que originou no meu caso em particular, algumas deslocações à câmara municipal quando o meu tipo de licenciamento afinal requeria outro tipo de procedimento. Por sua vez os serviços, quando contactados via telefone, remetem-nos para o portal o que não esclarece uma vez mais as dúvidas dos cidadãos.

Por vezes, não encontro o que procuro no site, uma vez que existem demasiadas opções para seleccionar no menu concernente ao registo civil.

Serviços Indisponíveis, Página temporariamente indisponível

Tabela 1 – Relato de problemas ao utilizar o Portal

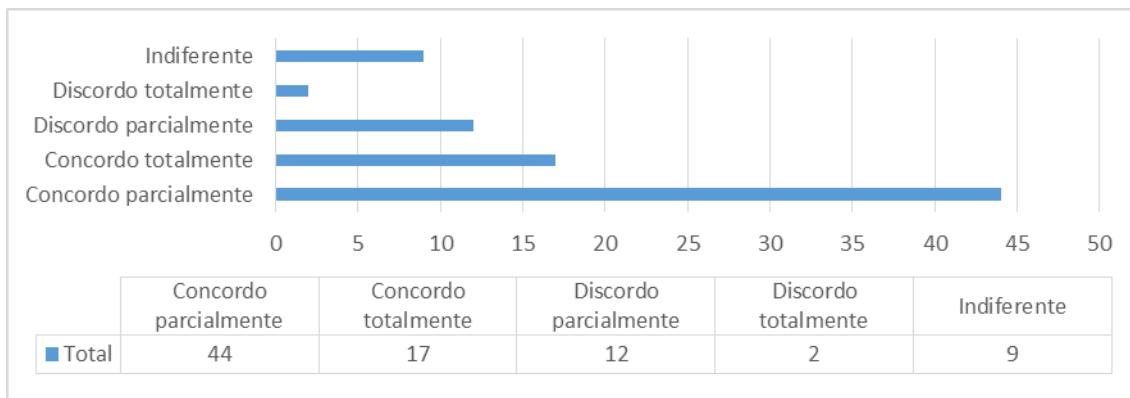


Gráfico 10 – “Que características atribui ao Portal do Cidadão? [Prático]”

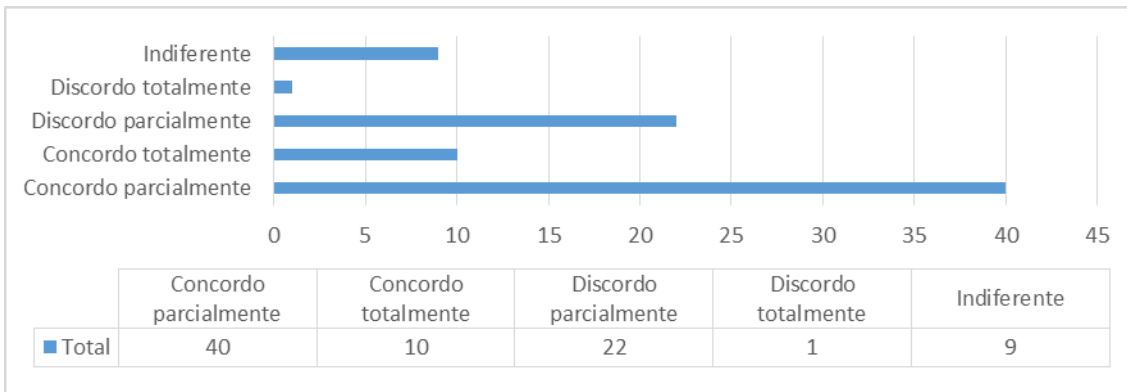


Gráfico 11 – “Que características atribui ao Portal do Cidadão? [Fácil de consultar]”

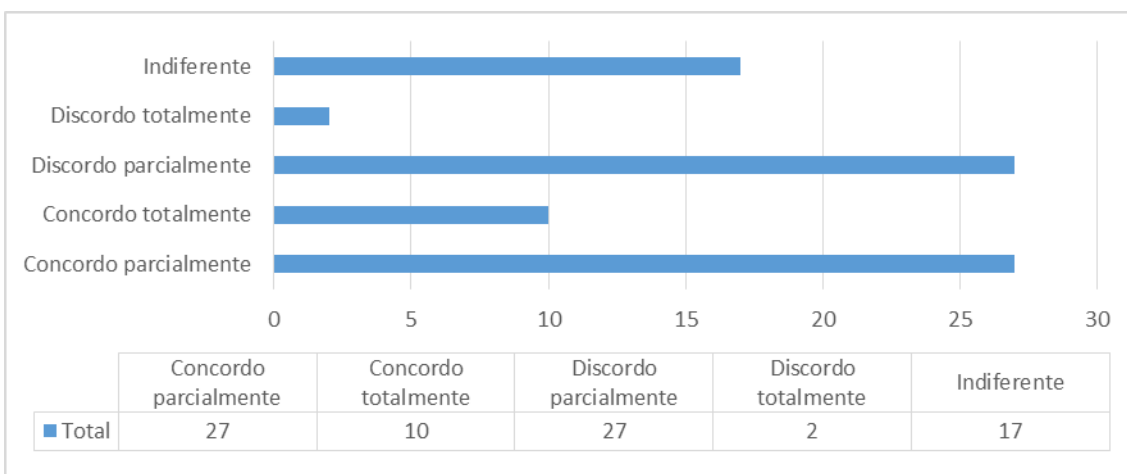


Gráfico 12 – “Que características atribui ao Portal do Cidadão? [Navegação intuitiva]”

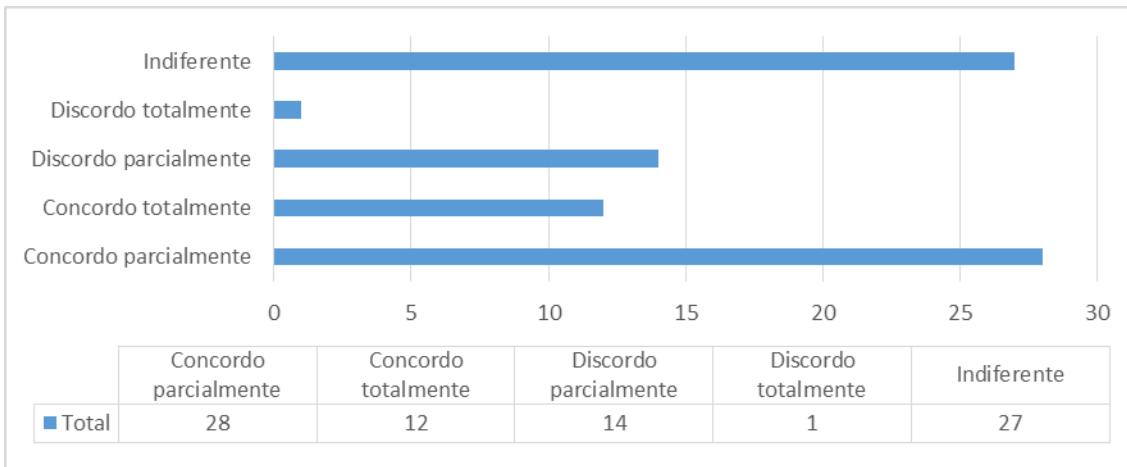


Gráfico 13 – “Que características atribui ao Portal do Cidadão? [Linguagem apelativa e fácil]”

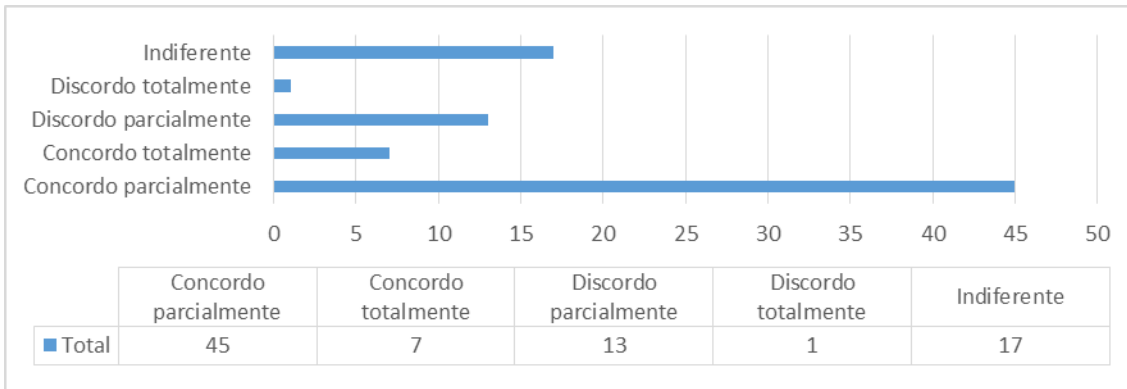


Gráfico 14 – “Que características atribui ao Portal do Cidadão? [Conseguo realizar as operações facilmente e sem problemas]”

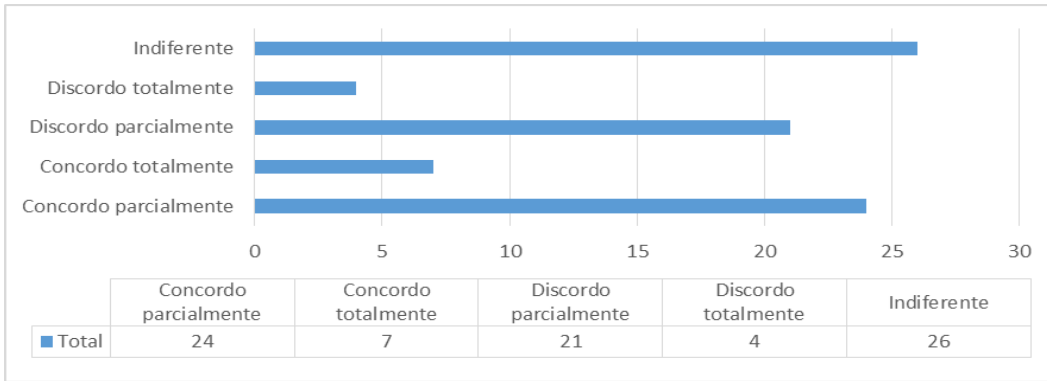


Gráfico 15 – “Que características atribui ao Portal do Cidadão? [Conseguo facilmente obter ajuda online]”

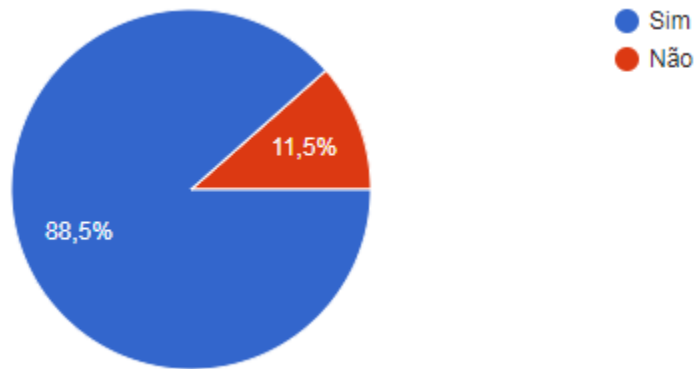


Gráfico 16 – “Recomendaria o Portal do Cidadão?”

Se respondeu "Não" à questão anterior, qual é o motivo?

Pouco intuitivo

Muito confuso

Precisa de mais desenvolvimento, por vezes aparecem várias páginas de erro, pelo menos desde a ultima vez q utilizei (há mais de 1 ano)

Nada intuitivo

Dificuldade no acesso

-

É o único sítio online onde posso ver as minhas principais características enquanto cidadã sem ter de estar numa fila de 30 minutos á espera. É mesmo assim há documentos que não podem ser obtidos online. É a única plataforma disponível. Não há nada mais que recomendar....

Tabela 2 – Relato de “Não Recomendaria o Portal do Cidadão”

ANEXO 4

Guião da Entrevista

Guião Original da Entrevista:

- 1) O Portal do Cidadão permite desde 2005, que os cidadãos portugueses realizem *online* variados serviços da Administração Pública, atualmente mais de 1500 serviços. Quando e como surgiu a ideia de lançar o Portal do Cidadão? Quais são os principais objetivos da criação do Portal do cidadão para a AMA e para o Governo?
- 2) Poderia descrever o processo de atualização do Portal em 2015 e quando tempo demorou? Quais foram os principais objetivos desta atualização?
- 3) A atualização deste portal fez parte do Programa Simplex?
- 4) Que percentagem do investimento do Portal foi financiado pela união europeia?
- 5) Qual é o público-alvo do portal?
- 6) Qual é em média o número de visitas diárias ou mensais? Tem ideia de como oscila o fluxo de visitantes?
- 7) Foi realizada comunicação de modo a dar a conhecer os benefícios da utilização do website? Se sim onde e em que meios?
- 8) Foi feito algum estudo prévio à implementação do website?
- 9) É realmente possível realizar todas as operações da Administração Pública no Portal? Ou o cidadão terá de se deslocar posteriormente à Loja do Cidadão para finalizar as operações?

- 10) Só é possível aceder a todos os serviços do Portal através do leitor de CC?
- 11) São realizadas atualizações constantes ao Portal desde que foi lançado?
- 12) A informação nos destaques e nas atualidades é atualizada frequentemente?
- 13) Quantas pessoas estão alocadas à atualização do Portal do Cidadão e qual o perfil destas pessoas (são especialistas em comunicação ou IT)?
- 14) Qual o feedback que têm recebido sobre o Portal? E através de que canais?
- 15) É possível ter acesso às estatísticas do Portal?

Questões que foram surgindo ao longo da entrevista tendo como referência o guião original:

- 1) Quais são os principais desafios do Portal do Cidadão?
- 2) Que equipa está responsável por este Portal e que perfis têm?
- 3) Como é que se garante que a linguagem e tom de comunicação destas diferentes entidades é uniformizada num Portal? São vocês que estão ligados à comunicação com os media?
- 4) O que sente que mudou deste que está aqui na AMA?
- 5) Qual é a sua formação? E qual é o perfil das pessoas que trabalham consigo? E entraram por concurso público?
- 6) Acha que o Portal tem necessidade de ter várias línguas?
- 7) A nova atualização do Portal está englobada no Programa Simplex?

8) Não há uma preocupação em procurar credibilizar a Administração Pública ao trazer credibilização em quem trabalha nela? Vocês notam esta falta de credibilidade que ainda sofre a Administração Pública?

9) A concepção do novo Portal será feita por uma equipa da AMA? A parte do design, o layout?

10) Quem recebe o feedback dos utilizadores e como é que é trabalhado?

11) Essa metodologia vai muito ao encontro dos Programas Simplex: de criar uma maior abertura entre o cidadão e a Administração Pública, de ouvir o cidadão e as entidades. Portanto o desenvolvimento do novo Portal vai muito ao encontro do projeto do simplex 2018?

12) Que estratégias serão essas? Passarão por vocês ou por uma equipa externa? Como têm previsto gerar o engagement dos stakeholders?

13) Quais são os serviços ou entidades mais difíceis? Acham que essas entidades que são mais ciosas do seu espaço e de manter a linguagem a que estavam habituados, terá a ver com o perfil de líder que ainda têm? Com a faixa etária? Ou será mais uma cultura da organização?

14) Quando o Portal foi lançado, o cidadão foi alvo de uma comunicação eficaz? A generalidade dos cidadãos conhece este Portal e sabe que tem ao seu dispor esta ferramenta?

15) Quais são os objetivos e o que é que está a ser feito para mudar esta cultura fechada da Administração Pública que existe no nosso país?

16) E porque é que isso (prémios da AMA) não é tornado mais público de forma a chegar de uma forma mais efetiva aos cidadãos?

17) Como é que se credibiliza então o vosso trabalho (AMA)? Para além do Portal, do resultado do bolo que se apresenta, quais são os esforços para credibilizar, para dizer ao cidadão isto vale a pena?

18) Vocês trabalham mais a questão dos conteúdos, mas ao nível de gerar *engagement*, está previsto no novo Portal existir alguma forma do utilizador poder personalizar o Portal?

19) Estes serviços que referiu vão agir como chave para fazer com que mais cidadãos utilizem o Portal?

20) O novo Portal estará *online* quando?

21) No *release* deste novo Portal está planeada algum tipo de comunicação diferente do que foi realizada até agora?

ANEXO 5

Transcrição da Entrevista

Entrevista AMA – 27 de fevereiro de 2018

Entrevistados:

António Cruz – Diretor de Comunicação AMA

Fernando Marta – Diretor de Contacto Remoto e Formação

Luís Silva – Departamento de Contacto Remoto e Formação da AMA

Margarida - O Portal do Cidadão permite desde 2004, que os cidadãos portugueses realizem *online*, variados serviços da Administração Pública, atualmente com as novas atualizações, a mais recente em 2015, mais de 1500 serviços. Quais são os principais desafios do Portal do Cidadão?

Luís – A verdade é que a grande maioria das pessoas não tem acesso, nem conhece o portal, no entanto, e como é uma das minhas funções mais comuns, que é a de tratamento estatístico, fiquei de início com a ideia que o portal do cidadão tem um nível de visitas /acessos bastante expressivo. Temos por mês, meio milhão de visitas ao website, num país em que no meu ver a literacia digital não é muito predominante. Quem está habituado a utilizar a internet por exemplo, um jovem nos 25 anos que todos os dias utiliza a internet pelo *smartphone* ou PC, se não tiver necessidade de interagir com a Administração Pública não vai utilizar o portal do cidadão. O Portal do Cidadão está sempre destinado a não ser *mainstream*.

As pessoas que precisam de contactar com a Administração Pública têm ainda outra barreira, mesmo as pessoas que são digitalmente literatas ou que já estão habituadas a este meio, há sempre uma grande resistência em executar um serviço *online* em vez de presencial. Por exemplo, na entrega de algum documento, as pessoas querem ter sempre a certeza do lado da Administração Pública, que está tudo entregue e que está tudo bem, daí preferirem por vezes o serviço presencial. Este é um tipo de garantia que só a nível presencial é que é dada e que ainda tem muito peso, ainda que meio milhão de acessos de visitas ao Portal parece-me algo bastante significativo apesar da relutância de realizar serviços *online*. Por exemplo, o serviço de alteração de morada do IRM localizado no Portal do Cidadão, desde que foi disponibilizado, é o TOP das páginas mais visitadas do Portal do Cidadão.

Ivone- Que equipa está responsável por este Portal e que perfis têm?

Luís - O Portal tem um acompanhamento e gestão a vários níveis. A equipa do Dr. Fernando Marta lidera um departamento de duas equipas, a equipa de centros de contacto de informação e uma equipa de formação. Existe também a equipa de suporte que trabalha na manutenção tecnológica do Portal. No entanto, existem muito mais equipas ligadas ao Portal. A equipa de centros de contacto de informação tem 5 pessoas e faz gestão de conteúdos, mantêm um contacto regular e constante com as entidades representadas no Portal. Gosto de interpretar o Portal do Cidadão como uma montra, é uma estrutura que é da AMA, mas nós apenas temos a estrutura, o que está na montra é da competência das entidades, todas as informações disponibilizadas no Portal nós mostramo-las, mas não são nossas, a função deste departamento é estar em contacto permanente com as entidades. Por exemplo, pode ser nossa iniciativa sugerir às entidades a atualização de informação ou informar que existe um link quebrado ou falta

informação, quando isso acontece contactamos diretamente as entidades responsáveis, ou então, as entidades podem contactar-nos. Por exemplo no início deste ano, a legislação da segurança social foi alterada, como tal, recebemos contactos desta entidade para atualizar a informação disponibilizada no Portal. Este é o grande core de trabalho do nosso departamento.

Ivone - Como é que se garante que a linguagem e tom de comunicação destas diferentes entidades é uniformizada num Portal? São vocês que estão ligados à comunicação com os media?

Há uma ligação nossa, mas existe uma equipa de comunicação que é responsável por toda a ligação com outras entidades ou com a publicitação de algum tipo de inovações. Acontece muitas vezes algo para divulgar, por exemplo no facebook da AMA, sendo a equipa de comunicação responsável por esta divulgação.

A uniformização foi uma alteração efetuada no novo Portal que será lançado ainda este ano, antes do final do primeiro semestre. É um trabalho constante de melhoramento e de achar coisas a melhorar através de questionários de satisfação de qualidade, e de contactos que vamos recebendo na equipa de centros de contacto.

Relativamente à uniformização, com a versão de 2015 mudou uma coisa muito importante, anteriormente o acesso ao back office, ou seja, a tudo o que era carregado no Portal do Cidadão, era administrado pelas próprias entidades. A equipa de gestão de conteúdos apenas validava o que era colocado. A partir de 2015, na nova versão, o acesso ao back office começou a ser apenas realizado pela AMA, o que permitiu assim uma melhor uniformização. Por exemplo, a informação chega sempre pelas entidades e imagine que ao ler a informação que nos chega, deparamo-nos com uma informação que está demasiado complicada, a função do Portal é a de descomplicar, então nós

fazemos uma contraproposta do texto à entidade ou solicitamos à entidade que torne o texto um pouco mais simples e acessível. Em termos de uniformização é essa a nossa função. Isto acontece muito pouco porque as entidades já estão sensibilizadas para esse ponto. Normalmente a informação chega-nos simplificada dentro do possível, porque há coisas que não podem ser mais claras ou menos complicadas.

Ivone- O que sente que mudou deste que está aqui na AMA?

Luís - A nível do Portal, aquilo que noto é que a sensação de incompreensão de determinada informação existirá sempre para qualquer pessoa que não esteja familiarizada com esta linguagem demasiado técnica. Há linguagens, por exemplo a da legislação, que terão sempre de ter termos complicados e mais técnicos.

Ivone - Qual é a sua formação? E qual é o perfil das pessoas que trabalham consigo?

Luís - Sou licenciado em Línguas Inglês/Alemão. É uma formação que não é exatamente dedicada mas dá-me imenso jeito porque a parte humana de relações é muito importante para esta função. O perfil dos meus colegas é muito diversificado, temos por exemplo pessoas licenciadas em biologia e sociologia.

Ivone- E entraram por concurso público?

Luís- Não, a AMA tem um perfil estranho, digo estranho porque a grande maior parte das pessoas que aqui trabalham não são funcionários públicos. Existem alguns

funcionários públicos, mas depois há muitos contratados por contrato individual de trabalho. Por isso a AMA, tem um ambiente muito dispare, não há exatamente um perfil que se possa caracterizar.

Margarida- Acha que o Portal tem necessidade de ter várias línguas?

Luís - O Portal tem um motor que faz uma tradução automática para duas línguas, segundo o que eu sei há uma norma europeia que diz que um Portal oficial da Administração Pública tem de ter sempre a sua língua nativa, tem de ter inglês obrigatoriamente para todos os estados membros da união europeia, e as línguas com as quais esse país tem fronteiras físicas, no nosso caso, o espanhol. Este é um problema que temos, a necessidade de traduzir estes conteúdos de uma maneira que seja correta, porque uma tradução automática é sempre má. A tradução hoje tem ainda de ser sempre uma tradução humana. Na nova versão do Portal temos tensão de fazer uma melhoria desta característica com uma equipa exterior (porque estamos a falar no universo de 594 entidades no Portal do Cidadão, entre entidades da Administração Pública, central e outras entidades, e praticamente 2000 fichas de serviços) o nível de conteúdo e de texto é enorme, logo temos tensão de ter uma equipa exterior a fazer este trabalho.

Margarida - A nova atualização do Portal está englobada no Programa Simplex?

Luís - Não lhe sei responder a esta questão, não sei se o novo Portal foi criado com o intuito de o melhorar ou para estar de acordo com as novas medidas do Simplex, o Fernando saberá.

Ivone – Não há uma preocupação em procurar credibilizar a Administração Pública ao trazer credibilização em quem trabalha nela? Vocês notam esta falta de credibilidade que ainda sofre a Administração Pública?

Fernando – Na minha recente formação em transformação digital, fizemos um trabalho sobre a AMA em geral e sobre os produtos lançados por esta agência, notamos que existe um problema de comunicação naquilo que são os produtos da agência, muitas vezes a AMA desenvolve coisas muito interessantes, com grande utilidade para os cidadãos, mas os cidadãos não sabem que existe e não o podem utilizar. O Portal do Cidadão já se encontra talvez, se falarmos no Hype Cycle da Gartner's em termos de adoção de tecnologias, perante uma curva em que o Portal já atingiu alguma notoriedade mas depois houve qualquer coisa que fez com que de facto ele não fosse efetivamente adotado. Ainda que haja uma procura, nessa procura conseguimos perceber o que leva um cidadão a procurar o Portal do Cidadão, temos os serviços mais procurados (foi há cerca de 3 anos atrás que começámos a ter esta preocupação, ou seja ela já existia, mas não existia disponibilidade de recursos para podermos olhar para esta informação e começar a trabalhá-la). Começamos a trabalhar esta informação, mas ainda não a conseguimos trabalhar como deve ser, muito em parte por falta de recursos. De facto, há um problema de comunicação naquilo que são as soluções e, não acho que seja apenas um problema desta agência, mas sim um problema do estado e dos seus organismos. É um facto que este problema tem melhorado bastante, mas continua a existir. Este é um dos problemas, mas existe outro que muitas vezes são as soluções que são pensadas, muitas vezes à revelia dos utilizadores finais. Felizmente para este projeto, e foi o que aconteceu com o Portal do Cidadão, houve um focus group feito em 2015 (a versão atual do Portal do Cidadão tem 3 anos, foi lançado a 13 março de 2015).

O Portal do Cidadão durante muito tempo pretendia substituir-se aos outros Portais da Administração Pública. Em tempos com a Professora Maria Manuel enquanto secretária de estado, houve uma resolução do conselho de ministros, que dizia que todos os serviços da Administração Pública deveriam estar no Portal do Cidadão, na altura houve um grande esforço por parte de todas as entidades para colocar toda a informação no Portal. No entanto, com a mudança do governo as coisas vão mudando por mais que tenhamos pessoas a trabalhar por fazer uma aproximação aos serviços, principalmente aqueles que têm um maior impacto no cidadão, como a segurança social, o IRN, olhar para os serviços que estão disponíveis nos próprios websites e ver quais são os mais procurados, para depois terem reflexo no Portal do Cidadão. No entanto, a visão de que o Portal do Cidadão se deveria sobrepor aos outros Portais, hoje em dia já não é bem assim. O Portal do Cidadão deverá ser uma porta de entrada para os serviços da Administração Pública, mas não se sobrepondo aos outros portais (por exemplo da justiça, da segurança social, da autoridade tributária) não se deve sobrepor, mas complementar ou melhorar aquilo que os outros Portais não têm. O Portal do Cidadão deve ocupar um espaço dentro da Administração Pública de aproximação ao cidadão. Nós enquanto cidadãos, não temos de saber quais as designações das entidades da Administração Pública, nós procuramos serviços, portanto eu num Portal, devo ter uma ferramenta onde facilmente consiga encontrar a informação sobre como realizar esse serviço e o canal onde o poderei realizar. Esta é a preocupação que estamos a ter no novo Portal do Cidadão. Tentou-se ter estas ferramentas no passado, na versão atual, mas foi um projeto megalómano e ficou muito aquém do que era pretendido na altura.

O GOV.UK é uma das referências em termos de Portais, toda a equipa do Portal, cerca de 200 pessoas, que compõem um corpo editorial entre outras funções, procuram a desmaterialização de serviços. Esta equipa vai buscar serviços que têm um maior impacto na vida do cidadão, desmaterializam-nos e colocam-nos no Portal.

É uma equipa que está na dependência direta do gabinete do Primeiro-Ministro, tal não é a importância que atribuem a este Portal.

Em tempos, a professora Maria Manuel, tentou que isto acontecesse à semelhança do Portal do GOV.UK com a resolução do conselho de ministros, sendo que agora temos uma Ministra da Presidência e Modernização Administrativa agora com maior impacto. De facto, estamos a tentar ocupar um espaço de convivência com os outros organismos, mas não de sobreposição, e sim de complementaridade e de proximidade com o cidadão. E é esse o objetivo que tentamos agora com o novo Portal do Cidadão e espero que venhamos a ser bem-sucedidos. Não vai ser fácil mas o projeto está a ser trabalhado de forma completamente diferente, existem já metodologias mais recentes que estamos também a adotar na construção deste novo website. Fala-se muito hoje em design sinking e nós estamos também no novo portal num processo de design sinking.

Ivone - A conceção do novo Portal será feita por uma equipa da AMA? A parte do design, o layout?

Fernando - Não, contratámos um serviço. Foi um concurso a que responderam várias empresas e houve uma que ganhou. Entretanto, nesta abordagem de conceção do Portal estão não só pessoas da AMA, como também de outros organismos da Administração Pública, como também cidadãos. Para além disto, fizemos entrevistas e questionários. Existe um trabalho de tentar perceber junto do utilizador final, e também dos utilizadores que vão fornecer a informação para o Portal, quais são as necessidades aos vários níveis para tentarmos que de facto este seja um Portal totalmente ajustado aquilo que se pretende.

Ivone - Quem recebe o feedback dos utilizadores e como é que é trabalhado?

Fernando- Neste momento é a empresa que está a desenvolver. Eu estou do lado mais operacional e funcional do Portal, quando o Portal estiver pronto ser-nos-á entregue para depois darmos continuidade. No passado este foi um problema que existiu, as várias áreas da casa não eram ouvidas. Cada projeto era desenvolvido e não se auscultavam muitas das vezes, nem o utilizador final nem a equipa que ia receber o projeto. Quando nos foi entregue este Portal do Cidadão (a versão de 2015), detetamos uma série de problemas que tentámos superar ou minimizar, e outros que ainda persistem e que só serão resolvidas com o novo Portal do Cidadão.

Margarida - Essa metodologia vai muito ao encontro dos Programas Simplex: a de criar uma maior abertura entre o cidadão e a Administração Pública, de ouvir o cidadão e as entidades. Portanto o desenvolvimento do novo portal vai ao encontro do Projeto do Simplex 2018?

Fernando – Sim vai, o Portal do Cidadão neste caso, é mesmo uma medida Simplex, e o objetivo é precisamente aproximar o Portal do Cidadão e envolver todos os *stakeholders* que possam intervir de alguma forma no ciclo de vida do Portal do Cidadão.

Ivone – Que estratégias serão essas? Passarão por vocês ou por uma equipa externa? Como têm previsto gerar o *engagement* dos *stakeholders*?

Fernando – Sim estão previstas essas estratégias. Está ainda prevista uma avaliação, neste momento já a temos neste Portal atual, toda a informação no Portal pode ser avaliada por um sistema de estrelas de 0-5 e por comentários. Os comentários são muito difíceis de trabalhar, pois são um canal aberto, nós deixamos todos os comentários no Portal e até há um tempo atrás não tínhamos capacidade de os tratar, porque este tipo de ideias são geradas à margem da operação. Pensou-se neste sistema que não teve depois capacidade para ser gerido ou alimentado, e isto é mau para o próprio projeto e para o cidadão que depois sente que os seus comentários não são ouvidos ou esclarecidos. Nós arranámos maneira de conseguir controlar e responder, não a todos os comentários, mas aqueles que percebemos que as pessoas estão a necessitar de ajuda, para esses, canalizamos as pessoas para o canal correto de interação. Tentamos olhar para os comentários, dentro do que é a nossa capacidade, e aproveitar alguma ideia que possa vir a ser utilizada. Gostaríamos de fazer este trabalho de tratamento de informação de uma forma mais eficaz, provavelmente precisaríamos de uma equipa dedicada só a este trabalho.

Ainda que os comentários possam ser efetuados de outra forma. Eu como cidadão quero saber se vou fazer uma pesquisa e se os resultados que me aparecem (à semelhança do Google, porque estamos muito habituados a utilizar esta plataforma), são aquilo que procuro de uma forma clara, eu como cidadão ou quero só informação ou quero realizar um serviço. Um outro problema que temos é que a informação que nos é feita chegar sobre cada um dos serviços, tem uma linguagem que não é próxima do cidadão. Acontece que nós não temos competências para nos propormos a esse tipo de linguagem, portanto é um trabalho que vamos fazer em conjunto com as entidades para a conseguirmos simplificar, sendo este um trabalho moroso. Há ainda entidades que são muito ciosas do seu espaço e que não levam muito a bem quando nós fazemos algum tipo de recomendação. Outro aspeto importante é que hoje, a informação que está carregada no Portal está numa base de dados da solução tecnológica do Portal,

com o novo Portal, iremos manter a tecnologia, mas vamos separar aquilo que é o Portal daquilo que é a fonte da informação. O que eu gostaria, era que essa fonte de informação fosse exatamente a mesma para toda a Administração Pública, ou seja, hoje em dia deparamo-nos com um problema, (a AMA tem também um centro de contacto que é gerido por nós) por exemplo, nos espaços do cidadão nós temos a informação carregada sobre os serviços que são realizados no espaço do cidadão, e de vez em quando vamos detetando ou via formação, ou via conteúdos que nos enviam, que a informação de algumas entidades nos próprios websites dessas entidades não está atualizada. Somos nós que entramos em contacto com a entidade de modo a alertar que a informação que nos enviaram está atualizada, mas a que está carregada nos websites próprios da entidade está desatualizada, sugerindo assim a correção. Com este repositório, que é também um projeto que ainda está em curso (já na fase final) porque vai ser o alimentador do futuro Portal do Cidadão e do futuro Balcão do Empreendedor, aquilo que tentamos é garantir que a informação está num único local. Devemos tentar que este repositório seja utilizado por toda a Administração Pública, no sentido que se quiserem atualizar um conteúdo atualizam neste catálogo de entidades e serviços, de modo a que depois quer o Portal do Cidadão, quer o Portal dessa entidade vai buscar informação ao mesmo local, e há assim uma garantia para a entidade que essa informação está sempre atualizada e também para o cidadão que garante que a informação que lê é sempre a mais correta e atualizada e que não anda a ler informação contraditória nos vários sítios que vai explorando na Administração Pública, o que é muito mau e dá muito má imagem. Estamos a trabalhar nisto, e irá ser um desafio vender este conceito a toda a Administração Pública, ou pelo menos às entidades que têm maior impacto na vida dos cidadãos. Acho que no fim vai merecer o esforço.

Luís – Muitas das entidades não vêm com muito bons olhos, estarem a perder do seu tempo e recursos para passar informação ao Portal do Cidadão, é normal ouvirmos -

“Mas porquê? Mas porque é que tenho de passar a informação para o Portal do Cidadão se já a tenho no nosso website?” – nós temos de explicar que o Portal do Cidadão é para servir o cidadão porque é uma montra para a própria entidade, porque um cidadão que não conhece o seu website, vai passar a conhecê-lo através do Portal do Cidadão. Porque um cidadão que vai ao Portal do Cidadão pedir para renovar a sua carta de condução, pode também precisar de um registo criminal, por isso o Portal do Cidadão é útil ao agregar todos estes serviços num só website. É muito mais do que duplicar informação que está espalhada pelas diversas entidades, o cidadão consegue encontrar tudo num só local.

Ivone - Quais são os serviços ou entidades mais difíceis? Aham que essas entidades que são mais ciosas do seu espaço e de manter a linguagem a que estavam habituados, terá a ver com o perfil de líder que ainda têm? Com a faixa etária? Ou será mais uma cultura da organização?

Luís – Presumo que tenha mais a ver com a cultura da organização e não com a faixa etária. Como exemplo, numa reunião relativamente recente, estive com uma dessas entidades relutantes e a pessoa em questão estava na faixa etária dos 30-40, foi um bocadinho difícil obter o feedback necessário. Não acho que seja a faixa etária, mas sim a cultura do serviço e organização.

Margarida - Quando o Portal foi lançado, o cidadão foi alvo de uma comunicação eficaz? A generalidade dos cidadãos conhece este Portal e sabe que tem ao seu dispor esta ferramenta?

Fernando – Na altura foi comunicado, houve uma sessão de apresentação do Portal à comunicação social e a seguir choveram notícias sobre o Portal do Cidadão, não necessariamente as melhores. Depois em termos de comunicação havia cartazes afixados nas lojas do cidadão.

Ivone – Quais são os objetivos e o que é que está a ser feito para mudar esta cultura fechada da Administração Pública que existe no nosso país?

Fernando – Existe infelizmente esta cultura em organismos que têm um grande peso. Eu acredito que o tipo de abordagem das pessoas determine o sucesso ou insucesso das relações. Acho que apesar disto, ainda temos conseguido de alguma forma envolver estes organismos mais complicados.

Luís – Sim do meu ponto de vista, acho que este tipo de resistência é uma minoria. Na maior parte dos casos, especialmente as entidades que temos um maior contacto, o caso da Segurança Social por exemplo, ou do IMT, é muito fácil estabelecer esta ponte e estabelecer este contacto, acho que há uma grande receptividade e esforço.

Fernando – No caso da AMA, recebemos prémios e somos referência a nível internacional em várias áreas com vários projetos que temos e várias soluções.

Ivone - E porque é que isso não é tornado mais público de forma a chegar de uma forma mais efetiva aos cidadãos?

António – A AMA sofre de um problema tremendo de comunicação. Nós vivemos sobretudo de parcerias, vivemos muito um trabalho de cooperação com outros organismos públicos. Depois temos marcas relativamente fortes, é um problema. E, comunicar a AMA é contraproducente, no sentido que temos de ser cada vez mais vistos como um parceiro do resto da Administração Pública e não como aquilo que somos de facto, que é cada vez mais um organismo transversal e viver das nossas marcas e não da nossa marca AMA, ou seja, viver das marcas Loja do Cidadão, Espaço Cidadão, Portal do Cidadão. Isto por uma razão muito simples, porque o mundo da Administração Pública é um mundo extremamente complicado, e nós vivemos para os outros organismos, em várias áreas, entre as quais a transformação digital, a simplificação administrativa, que só sobrevivem do esforço e da cooperação que temos com os outros organismos. Portanto isto numa balança não é fácil, garantir que somos parceiros, e, no entanto, sermos cossignatários, e muitas vezes signatários daqueles projetos mais “chapéu”, acaba por ser contraproducente na relação que temos com os parceiros, por parceiros entende-se a Administração Pública. É uma situação muito complicada.

Queremos trabalhar com a Administração Pública, mas não queremos ser os signatários dos projetos embora o sejamos na prática, mas não é produtor. Nós não queremos que o público saiba quem é a AMA, o que queremos é que o nosso trabalho surta efeito, que daí advenha benefícios para cidadãos e empresas, mas isso não implica invisibilidade da marca, é uma coisa diferente. E no seio da Administração Pública é uma coisa extremamente complicada.

Ivone- Como é que se credibiliza então o vosso trabalho? Para além do Portal, do resultado do bolo que se apresenta, quais são os esforços para credibilizar, para dizer ao cidadão isto vale a pena?

António- Por exemplo, conhece mais facilmente o programa Simplex do que conhece a AMA, verdade? E de quem é o Simplex? Da AMA. E o Portal do Cidadão é mais conhecido do que a própria marca AMA, e de quem é o Portal do Cidadão? É da AMA. A Loja do Cidadão é conhecida por todos, é uma marca conhecida. E é também da AMA. Agora, há algum benefício para os cidadãos e para as empresas e sobretudo para a Administração Pública saberem que é da AMA? À partida não.

Fernando – O Portal do Cidadão é conhecido, mas não é largamente conhecido, nunca foi tido como referência para a maior parte dos cidadãos como de facto o Portal dos serviços públicos, e é isso que nós agora com este trabalho queremos estudar e contrariar. Como já tinha referido, no passado o Portal do Cidadão queria sobrepor-se aos outros Portais, neste momento o novo Portal visa complementar e melhorar o acesso que existe na Administração Pública e aos serviços que existem. Não sobrepor, mas ter aqui um lugar de complementaridade e facilitador aos cidadãos. E eu acho que isso com o trabalho que estamos a efetuar a nível de divulgação e melhor comunicação do Portal acho que o vamos conseguir. E depois também pela própria experiência do cidadão, a *buzz word* funciona imenso, a partir do momento em que nós conseguirmos colocar um conjunto de serviços que podem ser âncoras para o próprio Portal do cidadão e cuja experiência do cidadão ou do empresário é efetivamente boa, a palavra vai passar.

Outro trabalho que não foi feito no passado e que será feito neste novo Portal será quando se pesquisa no Google, do lado direito irá aparecer um conjunto de informações sobre a localização ou canais que se podem utilizar para determinada entidade, neste momento quando se pesquisa os serviços, a primeira opção que aparece é o Portal do Cidadão, mas depois não existe qualquer informação. Isto é algo que está também a ser trabalhado. No futuro aparecerá essa informação, dando logo orientação em termos de

qual o canal que o cidadão poderá utilizar para realizar esse serviço, mesmo antes de entrar no próprio Portal do Cidadão.

Ivone – Vocês trabalham mais a questão dos conteúdos, mas ao nível de gerar *engagement*, está previsto no novo Portal existir alguma forma do utilizador poder personalizar o Portal?

António – Eu diria que cada vez mais há a preocupação em tentar traçar um perfil do cidadão, com os devidos cuidados das novas regras para a proteção de dados, ou seja, cada vez mais tentar perfilar as pessoas e daí apresentar conteúdos e soluções de caminhos em função do seu perfil enquanto cidadão ou empresário.

Fernando – O Portal terá áreas que queremos fixar, para que o próprio cidadão depois tenha conhecimento sobre serviços ou alguma informação que queremos passar, ou que queremos publicitar. Terá depois áreas em que o próprio cidadão poderá customizar, nessas áreas o cidadão dirá “eu quero ver isto”, vamos ter também um histórico com base no histórico de utilização, que existirá numa ótica “se gosta disto, isto também lhe poderá interessar”. No novo Portal haverá então esta combinação de soluções. Outra coisa que está também a ser pensada para o novo Portal é existir um feed de notícias do que é que está a ser feito de novo na Administração Pública. De forma geral, para que os cidadãos possam perceber o que é que vai sendo feito de novo na Administração Pública, obviamente que o cidadão poderá depois configurar em função das suas áreas de interesse. Esta é também uma forma de melhor comunicarmos com o cidadão tendo em conta todo o universo da Administração Pública.

O objetivo máximo é tornar o Portal do Cidadão o Portal base de qualquer cidadão quando abre o seu *browser*, até isso acontecer, temos de arranjar formas de *engagement* dos cidadãos, como colocar serviços âncora, a questão do feed de notícias, a parte da customização, e arranjar um conjunto de 4 ou 5 serviços completamente novos, em que estes serviços poderão já existir de alguma forma em algum organismo da Administração Pública, mas a forma como nós os facilitamos (aqui o papel de facilitador e modernizador da agência) com o intuito de facilitar a vida ao cidadão, será através de integrações com sistemas, com o objetivo de facilitação de acesso a alguns serviços.

Margarida - Estes serviços que referiu vão agir como chave para fazer com que mais cidadãos utilizem o Portal?

Fernando – Vamos começar a colocar outros canais, à partida um *chat bot*, para termos um assistente permanente e um canal para o *call me*, estas serão novas soluções de canais que neste momento não existem nos websites da Administração Pública. O que nós queremos é que no próximo Portal, estes dois acessos de suporte já estejam disponíveis para dar apoio ao cidadão. Nós fazemos um trabalho que vai muito além disso, como temos tido capacidade de resposta, o cidadão acaba por nos contactar (e acredito que o *buzz word* funcione) quando não consegue ou tem dificuldade em entrar em contacto com algum organismo da Administração Pública ou ainda quando não sabe a quem se dirigir, dirigem-se a nós e nós nunca os deixamos sem palavra, correndo aqui algum risco, porque a Administração Pública é um mundo. Quando achamos que não está dentro da nossa esfera de operação, mas achamos que pertence a outra entidade, enviamos o contacto que temos, obviamente corremos o risco de indicarmos mal, mas

estamos a trabalhar um pouco “no fio da navalha” pois estamos a trabalhar com o mesmo número de recursos.

Este era um papel que a agência poderia assumir, que é o de orientar o cidadão dentro daquilo que é a Administração Pública, porque faz falta uma entidade com esse papel. O cidadão não tem de saber que para pedir uma certidão tem de ir ao instituto de registo e notariados para pedir uma certidão de nascimento, mas sabe que tem de pedir uma certidão de nascimento. E isso já é uma coisa muito concreta, tal como fazer um pedido de renovação de cartão de cidadão ou de carta de condução, isto já diz algo ao cidadão. Outra das coisas que podemos fazer é a aproximação ao cidadão dizendo que, “Ok, se estamos a falar de pedir carta de condução, isto pode ter várias designações adotadas pelo cidadão”, pelo que vamos colocar estas designações na pesquisa para que o cidadão quando procurar este tipo de serviços, ainda que não esteja a utilizar a linguagem que é comum da Administração Pública, encontre o que está a procurar. Ou seja, é fazer um match com a linguagem corrente com a da Administração Pública, para que os serviços sejam mais facilmente encontrados. Queremos que este seja um serviço já efetivado no novo Portal.

Margarida - O novo Portal estará *online* quando?

Fernando – A primeira versão será em junho, depois terá 3 *releases* em que a última deverá ocorrer em outubro/novembro de 2018.

Margarida - No *release* deste novo Portal está planeada algum tipo de comunicação diferente do que foi feita até agora?

Fernando – Sim está pensado, de facto é um problema de comunicação de divulgação daquilo que o Portal pode servir o cidadão. E isso vai ser feito agora com o lançamento do novo Portal.

Ivone – E porquê um lançamento e depois um *release*?

Fernando – A forma como o Portal está a ser concebido é para ser uma “coisa viva”. Por exemplo o Balcão do Empreendedor, é uma peça fundamental do empresário, a porta de entrada para uma série de licenciamentos e de formação aos empresários, é um projeto que está a decorrer em paralelo, e o novo Portal quando for lançado terá aquilo que é o Balcão do Empreendedor, o novo Balcão do Empreendedor quando aparecer, entrará como uma peça e com a visibilidade que queiramos dar no momento a essa área nova do Portal, e quem diz isto, diz outros serviços da Administração Pública. Como tal, o Portal está a ser construído de forma a que vá sendo sempre atualizado e não como uma peça estática como hoje é o Portal do Cidadão. Não pretendemos que este novo projeto seja um projeto que daqui a alguns anos (provavelmente surgirão novas ideias entretanto) mas pretende-se que isto seja um projeto constantemente em atualização e que possa persistir durante o tempo e não um projeto que rapidamente fique obsoleto. Neste sentido, estes primeiros *releases*, são novas funcionalidades que estamos a disponibilizar ao cidadão até outubro, mas que irão surgir novamente depois na sua vida.