

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

**Identificação de necessidades na área das Compras Públicas
Electrónicas: desenho de serviços de suporte à desmaterialização
de processos no Sector da Saúde**

Soraia Teresa Rodrigues de Oliveira Gonçalves

Dissertação

Orientador na FEUP: Prof^ª. Dr^ª. Lia Patrício



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2010-07-21

Ao meu Avô Vicente Gonçalves que, tendo desaparecido este ano, não poderei com ele partilhar o final desta etapa. Assim, dedico-lhe este trabalho e todo o esforço e dedicação que este mereceu...

Resumo

Com a evolução dos serviços e as novas características que lhes são inerentes, levantam-se novos desafios para as diversas organizações. A introdução da tecnologia e da internet no dia-a-dia das empresas é hoje uma realidade. Inclusivamente ao nível do sector público, em que são inúmeras as iniciativas e programas no âmbito do Governo Electrónico. O caso português não é excepção, estando, até, na vanguarda em muitas dessas iniciativas. Uma situação que se está a vivenciar com muita atenção e cuidado, quer por Entidades Públicas, quer por Entidades Privadas, é a nova realidade das compras públicas. Estas agora passam por meio electrónico com recurso a Plataformas Electrónicas de Contratação Pública.

O caso em estudo, expõe uma Empresa de Consultoria na área da desmaterialização de processos, com forte especialização na Contratação Electrónica – a DigitalFlow.

Aos desafios acima apontados, junta-se a necessidade de desenvolver e desenhar novos serviços de acordo com a realidade e as especificidades a que se assiste. Há já bastante desenvolvimento nessa área, mas importa salientar que as metodologias aqui exploradas têm o foco no cliente e na experiência que este vivencia na interacção com os multi-canaís de um serviço. O cliente é ainda visto como co-criador do serviço, na medida em que interage directamente na produção do mesmo. Este é já conhecedor deste seu papel, estando mais exigente e atento às várias ofertas para a satisfação das suas necessidades.

A DigitalFlow enquanto prestadora de serviços, com forte presença em serviços de Contratação Electrónica, teve como pressuposto conhecer as necessidades emergentes dos seus clientes nesta área, através de um estudo Qualitativo. Com base nos resultados obtidos foi possível, através de aplicação de várias metodologias de *service design*, posicionar a empresa na constelação de valor; desenvolver seguidamente o seu conceito de serviço; e desenvolver e desenhar os novos serviços identificados. Serviços esses complementares ao processo, dando resposta às necessidades elicítadas no estudo.

O estudo permitiu, ainda, reconhecer as falhas e potenciais melhorias no serviço e desenvolver novos canais de interacção com clientes, ao nível das redes sociais. Contribuiu também para o desenvolvimento de parcerias para a constituição de novas ofertas para os clientes; e o desenvolvimento e desenho do modelo de serviço a implementar, com as alternativas de navegação por parte do cliente, até à modelação da interacção com *Service Experience Blueprint*. Para contribuir para a boa experiência do cliente, no sentido da sua manutenção e fidelização, com importante foco na possibilidade de *cross-selling* entre as diversas soluções.

Identifying needs in e-Procurement: Design support services to dematerialization of processes in health sector

Abstract

With the development of new services and features attached to them, it raises new challenges for the organizations. The introduction of technology and the Internet in day-to-day business is a reality today. Even at the level of public sector, where there are numerous initiatives and programs within the e-Government. The Portuguese case is no exception, being up at the forefront in many of these initiatives. A situation that we are experiencing with great attention and care, either by public authorities or by private entities, is the new reality of the public procurement. These are now electronically using the e-Procurement Platforms.

The case study exposes a Consulting Company in the area of the dematerialization process, with strong expertise in e-procurement – this is DigitalFlow.

Challenges highlighted above, joins the need to develop and design new services in line with the reality and the specific that is going on. There is already some developments in this area, noting that the methodologies that are explored here are customer experience focus and focus on that experience in interacting with multi-channel service. The client is seen as Co-creator of the service, thus he interacts directly in the production of it. The customer has already knowledge about his role, being more demanding and aware of the existent offers that meet their needs.

The DigitalFlow as a provider of services, with strong presence in e-procurement services, was assumed to know the needs of their customers in this emerging field through a qualitative study. Based on the results was possible, through implementation of various methodologies for service design, positioning the company in the value constellation, build out its service concept, and develop and design new services identified. Those services are additional and complementary to process and respond to the needs elicited in the study.

The study also allowed recognizing the flaws and potential improvements in service and developing new channels of customer interaction, by social networks. Also contributed to the development of partnerships for the creation of new offerings for customers; and the development and design of the service model to implement, with the alternatives of navigation by the client, to modeling the interaction with Service Experience Blueprint. This study contributes to good customer experience, towards its maintenance and retention, with significant focus on the possibility of cross-selling between the various solutions.

Agradecimentos

Quero agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, permitiram e contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Começo por agradecer à Orientadora deste projecto, Dr^a. Lia Patrício, pelo acompanhamento, conhecimento transmitido, pelo rigor e exigência.

A todos os colegas do MESH, com quem tive o prazer de trabalhar e de crescer, em que tanto me inspiraram. Com especial atenção à Orlanda Barbosa, ao Vítor Vieira Alves e Jorge Teixeira, por todos os momentos que passamos ao longo desta jornada, mas, principalmente, pelo quanto me ensinaram e pela amizade que cresceu.

A todos os Docentes do Mestrado com quem tanto aprendi.

A todas as pessoas que constituíram a amostra do estudo, que me receberam e concederam o seu tempo para as entrevistar, um muito obrigada.

Relativamente à DigitalFlow, o meu enorme agradecimento ao Dr. Rui Patrício, pelo apoio, o acompanhamento, a força e o entusiasmo depositado neste trabalho. Aos meus colegas, Cristina Barbosa e Gonçalo Ramalhão, pela colaboração e apoio que me deram e, também, por assegurarem o trabalho na empresa, enquanto me dedicava a esta Dissertação.

Aos meus Pais, Ana Rodrigues e Joaquim Gonçalves, pelo incentivo contínuo em prosseguir os estudos, pelo apoio e compreensão.

Ao meu Namorado, Pedro Teixeira, pela força e apoio dados nos momentos mais difíceis. Pela compreensão e dedicação. Por acreditar e me acompanhar de forma incondicional.

A toda a família e amigos que acompanharam de perto todo este caminho e me deram força para continuar.

Muito obrigada!

Índice de Conteúdos

1. Introdução.....	2
1.1. Objectivos da Investigação.....	4
1.2. Questões de Investigação	4
1.3. Método seguido no projecto	4
1.4. Plano de Trabalhos	5
1.5. Estudo, desenvolvimento e <i>design</i> de novos serviços na DigitalFlow	5
1.6. Organização e Temas Abordados no Presente Documento	6
2. Revisão Bibliográfica.....	7
2.1. Serviços	7
2.2. Contratação Electrónica	10
2.3. Saúde.....	14
3. Metodologia	16
3.1. Identificação de necessidades: Metodologia Qualitativa	16
3.2. Desenvolvimento e desenho de serviços	20
4. Resultados do levantamento de necessidades dos clientes.....	22
Conclusão.....	32
5. Design de Serviços	35
5.1. Service System Design for Value Co-Creation	35
5.2. Conceito de Serviço	36
5.3. Service System Architecture.....	37
5.4. Service System Navigation.....	41
5.5. Service Experience Blueprint.....	46
6. Conclusões e perspectivas de trabalho futuro	53
7. Referências Bibliográficas	56
ANEXO A: Email enviado à Amostra	61
ANEXO B: Guião de Entrevista	62

Índice de Figuras

Figura 1 - N° de Entrevistados de acordo com funções desempenhadas	18
Figura 2 - Processo de análise das entrevistas.....	20
Figura 3 – Categorização da informação recolhida	22
Figura 4 - Vantagens identificadas no novo processo aquisitivo.....	24
Figura 5 - Desvantagens identificadas no processo aquisitivo	26
Figura 6 - Pontos Positivos e Negativos apontados pelos Consultores	27
Figura 7 - Adequação da PECP	29
Figura 8 - Processos a desmaterializar.....	30
Figura 9 - Ferramentas de suporte necessárias à desmaterialização.....	31
Figura 10 - Serviços a prestar pela DigitalFlow sugeridos pelos Entrevistados.....	32
Figura 11 - Customer Value Constellation	35
Figura 12 - Flower of Service: DigitalFlow.....	37
Figura 13 - SSA da DigitalFlow.....	40
Figura 14 – SSN – Apresentação da Solução e Proposta de Serviço (1/4).....	42
Figura 15 – SSN – Adjudicação e Prestação de Serviço (2/4).....	43
Figura 16 – SSN – Prestação de Serviço (continuação) (3/4)	44
Figura 17 – SSN – Prestação de Serviço: Solicitação de Suporte e Fecho de Projecto (4/4).....	45
Figura 18 - SEB: Solicitação suporte via email	47
Figura 19 - SEB: workshop (1/3)	49
Figura 20 - SEB: Workshop (2/3).....	50
Figura 21 - SEB: Workshop (3/3).....	51
Figura 22 - Vectores da Gestão.....	55

Lista de Abreviaturas

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

CCP – Código dos Contratos Públicos

EA – Entidade Adjudicante

EF – Entidade Fornecedora

G2B – Government-to-Business

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

PECP – Plataforma Electrónica de Contratação Pública

SEB – Service Experience Blueprint

SSA – Service System Architecture

SSD-VC – Service System Design for Value Co-creation

SSN – Service System Navigation

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:
Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

1. Introdução

No contexto actual, verifica-se que as economias desenvolvidas oferecem emprego, fundamentalmente, nas indústrias de serviços e sector público.

Existem várias iniciativas e programas ao nível do espaço europeu e também a nível nacional. O estabelecimento de metas de *e-Government*, programas comunitários como a *i2010*, ou ainda iniciativas como o *Simplex*, denotam a evolução e mudança ao nível dos serviços prestados e do comportamento do próprio utilizador, na co-criação do serviço.

Foram lançados inúmeros desafios, no que concerne o investimento, desenvolvimento, implementação e aprendizagem ao nível das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Na sequência destes desafios, o *e-Government* cresceu e foram estabelecidos vários serviços online e disponibilizados aos cidadãos. Alguns estudos já foram feitos ao nível da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), ficando em aberto alguns pontos para investigação futura, nomeadamente ao nível do *design* destes serviços.

Focando então mais concretamente o objectivo deste trabalho, parte-se do programa *i2010*, inserido no 7º Programa Quadro, em que um dos vectores é obter *melhores serviços públicos*, em termos europeus e em Portugal a iniciativa *Simplex*, evidenciando o *Simplex*'07¹, no ponto Empresas, Fornecimentos ao Estado:

- Medida M229: Empreitadas de obras públicas
 1. Simplificar e desmaterializar os procedimentos de contratação pública, possibilitando a utilização da tecnologia para lançamento de concursos públicos por via electrónica.
- Medida M230: Concursos públicos – fim do acto público
 1. Substituir o acto público, nos procedimentos electrónicos, por consulta on-line da lista de concorrentes admitidos e das propostas apresentadas.
- Medida M231: Concursos públicos – requisitos de habilitação
 1. Dispensar, na fase de apresentação de propostas, a apresentação por todos os concorrentes da documentação de habilitação, recaindo essa obrigação apenas sobre o adjudicatário. A obrigatoriedade de comprovação do cumprimento dos requisitos de habilitação passará a recair apenas sobre o concorrente ganhador de contratos públicos.

Assim, com as medidas acima indicadas e com a republicação do Código dos Contratos Públicos (CCP), a Administração Pública está obrigada à desmaterialização dos processos aquisitivos públicos, com a recorrência a plataformas electrónicas para o efeito (entrada em vigor a 31 de Julho de 2008, com período transitório até 30 de

¹ SIMPLEX: Programa 2007. Descarregado em 12 de Fevereiro de 2010 em <http://www.simplex.pt/downloads/2007ProgramaSimplex.pdf>.

Outubro de 2009). O intuito é a desmaterialização e desburocratização dos processos de contratação pública. Este é um processo que implica várias alterações ao nível do *workflow* e métodos de trabalho, quer nas Entidades Adjudicantes, quer nas empresas privadas fornecedoras do Estado.

Neste cenário de transformação dos serviços públicos e da sua disponibilização em diferentes canais, foi aberta a possibilidade a empresas privadas do desenvolvimento de Plataformas Electrónicas de Contratação Pública, desde que respeitando os requisitos preconizados no novo CCP e na Portaria 701-G/2008, e sujeitas a certificação por parte do Centro de Gestão da Rede Informática do Governo (CEGER), para poderem operar. Nesta altura existem já oito (8) plataformas certificadas como indicado no Portal dos Contratos Públicos².

As Entidades Adjudicantes (EA) têm assim livre arbítrio para seleccionar uma dessas plataformas, a que mais se adequa à sua realidade. As Entidades Fornecedoras do Estado terão que responder na plataforma que a EA tiver subscrito.

Neste contexto, é possível distinguir dois tipos de serviço:

1. O serviço disponibilizado pela tecnologia – Plataforma Electrónica de Contratação Pública;
2. O serviço de apoio à desmaterialização e adaptação ao novo *workflow* “imposto” pelo novo modelo – Serviço de Consultoria da DigitalFlow.

Este estudo distingue os dois serviços, sendo cada um prestado por empresas também distintas, a primeira corresponderá a uma entidade detentora de uma plataforma e a segunda à empresa parceira de Consultoria, DigitalFlow, que faz a implementação da plataforma e consultoria nas questões envolvidas.

Tendo a primeira a maior fatia do mercado da Saúde e estando a Empresa Consultora especializada nessa área, o presente estudo versa sobre essa.

Faz sentido, nesta altura, perceber como é que as Entidades abrangidas pelo novo modelo adaptaram os seus processos de trabalho e respectiva gestão. Com a introdução de uma nova ferramenta de trabalho, tecnológica, é também necessário compreender a interacção com a mesma e a experiência do cliente perante esse serviço de base tecnológica. Nesse sentido identificar quais as necessidades que estão a surgir. Identificar que novos serviços, quer em termos de Consultoria, quer em termos de ferramentas tecnológicas, a DigitalFlow poderá prestar para dar resposta aos seus clientes.

A Engenharia de Serviços e Gestão tem aqui o seu papel ao nível dos conceitos e metodologias no desenvolvimento, design e gestão de serviços.

² Base: Contratos Públicos Online

[<http://www.base.gov.pt/plataformaselectronicas/Paginas/plataformascertificadas.aspx>] Última consulta a 15 de Fevereiro de 2010

1.1. Objectivos da Investigação

Pretende-se, assim, com base nas metodologias e técnicas de *Service Science and Management Engineering* atingir os seguintes **objectivos**:

- Perceber o que melhorou/dificultou o novo processo no que concerne a Gestão;
- Identificar melhorias a implementar ao nível dos serviços;
- Fazer o *design* dos novos serviços.

1.2. Questões de Investigação

No sentido de se atingirem os objectivos propostos, levantam-se algumas questões, que constituem as **questões de investigação** deste estudo:

- Qual o impacto do novo modelo de Contratação Pública nas Entidades Públicas da Saúde?
- Quais as vantagens e dificuldades na utilização de uma plataforma electrónica para o processo de aquisição?
- Como é que a DigitalFlow se pode posicionar de acordo com a evolução do processo de contratação electrónica?
- Quais os novos serviços a desenvolver e desenhar pela Digitalflow, complementares no contexto da Contratação Pública Electrónica nas Entidades da Saúde?

1.3. Método seguido no projecto

Tendo por base os objectivos definidos e as questões de investigação levantadas, a metodologia a seguir contempla duas componentes:

- Para o levantamento de necessidades foi adoptada a metodologia qualitativa, com base na *Grounded Theory*. Para fazer toda a contextualização, perceber as prioridades e necessidades do cliente e, assim, perspectivar novos serviços será com recorrência à Entrevista.

- Para o desenho de novos serviços identificados, a abordagem será inspirada em várias metodologias de *service system design*.

Então, para levar a cabo esta investigação será necessário passar pelas seguintes etapas:

- Identificar as Entidades Clientes da DigitalFlow na área da Saúde;
- Contactar Entidades;
- Elaborar um Guião de Entrevista, com o propósito de conhecer o seu *workflow*, identificar diferentes perspectivas e fazer o levantamento de necessidades;
- Entrevistar os clientes;
- Analisar a informação recolhida;
- Desenhar os novos Serviços (com a utilização de ferramentas e técnicas de *Service Design*);
- Discussão do método utilizado.

1.4. Plano de Trabalhos

Esta investigação conta, assim, com o seguinte Plano de Trabalhos:

- Enquadramento do *e-Government* em Portugal – situação actual em Portugal, inserido na da União Europeia;
- Demarcação da Contratação Pública Electrónica no âmbito do *e-Government* em Portugal;
- Identificação dos Clientes da área da saúde da Empresa Consultora, para aplicar as Entrevistas;
- Percepção das mudanças de *workflow* e respectivas implicações, com o novo modelo de Contratação;
- Previsão de novos serviços;
- Desenho de toda a interacção do cliente, com ferramentas de *Service Design*;
- Identificação de falhas ao nível dos serviços prestados, Consultoria.

1.5. Estudo, desenvolvimento e *design* de novos serviços na DigitalFlow

A DigitalFlow é uma empresa de prestação de serviços (de implementação de aplicações, consultoria e formação dos utilizadores) especializada nas áreas da Contratação Electrónica e da Gestão de Desempenho:

- Missão: *Apoiar as organizações públicas e privadas na desmaterialização dos seus processos de trabalho, contribuindo para a redução de custos, tempo e espaço físico, simplificação dos processos e reforço dos mecanismos de segurança.*
- Visão: *Ser uma consultora de referência ao nível da implementação de soluções inovadoras de desmaterialização de processos na área da Saúde.*

A sua proposta de valor baseia-se na *Oferta de soluções inovadoras, chave-na-mão, que respondam aos novos desafios da desmaterialização de processos pouco eficientes e que respeitem o enquadramento legal em vigor.* Sendo o seu cliente-alvo as Entidades Públicas (com foco na área da saúde) e fornecedores do mercado público.

O objectivo do estudo para a empresa consiste em perceber o ponto de situação dos actuais projectos nos seus clientes. Conhecer as dificuldades encontradas junto dos clientes, identificando necessidades emergentes. Conhecidas as necessidades dos seus clientes, a DigitalFlow poderá melhor posicionar-se e identificar a estratégia a seguir, de acordo com a evolução do processo. Essas necessidades são transformadas em novos serviços para assim lhes dar resposta. Esta vontade de reconhecer os novos requisitos dos seus clientes tem o intuito da manutenção dos mesmos. Isto é, manter a relação estabelecida com os clientes, continuar com eles, dando sempre resposta na lógica evolutiva dos processos que acompanha. Sempre tendo por base a sua proposta de valor, criando uma imagem de fornecedor inovador.

Para o levantamento de necessidades recorreu-se à metodologia qualitativa. Mais concretamente, a *Grounded Theory*, através de entrevistas abertas e exploratórias aos seus clientes e consultores da DigitalFlow. Após a análise de resultados foi possível

identificar novos serviços a desenvolver. Para o *design* desses foram analisadas várias metodologias, sendo a abordagem inspirada na metodologia *Service System Design for Value Co-creation*, adiante designado por SSD-VC.

1.6. Organização e Temas Abordados no Presente Documento

O presente documento está organizado da seguinte forma:

- 1º Capítulo: Introdução – neste capítulo está descrito todo o enquadramento do Projecto, Objectivos e Questões de Investigação, Método seguido e Plano de Trabalhos. Também contempla a descrição da Empresa onde foi realizado o estudo, objectivos e metodologia.
- 2º Capítulo: Revisão Bibliográfica – este capítulo apresenta o estado da arte, a consulta à informação que deu suporte ao desenvolvimento do projecto.
- 3º Capítulo: Metodologia – aqui é descrita a metodologia utilizada na identificação de necessidades e *design* de serviços.
- 4º Capítulo: Resultados do levantamento de necessidades dos clientes – exposição e interpretação dos resultados obtidos na investigação realizada.
- 5º Capítulo: Design de serviços – com base na análise dos resultados obtidos com a metodologia qualitativa, são aqui identificados e desenhados novos serviços até à interacção com o *Service Experience Blueprint*.
- 6º Conclusão e Trabalhos futuros.
- 7º Referências Bibliográficas – referências bibliográficas que suportaram o desenvolvimento do trabalho em questão.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Serviços

O serviço corresponde a um processo. O cliente é participante nesse processo, o serviço não é possível armazenar, sendo produzido e consumido simultaneamente; o local é ditado pelo cliente; há uma limitada economia de escala; o controlo é descentralizado; é intangível e o resultado é difícil de mensurar (EDVARDSSON *e tal.* 2000). No processo de prestação de serviço há formas de interacção durante o mesmo, entre cliente-funcionário, e/ou cliente-cliente. Segundo ainda os autores, o cliente é considerado um “funcionário a *part-time*” devido à sua participação e enquanto co-criador do serviço, junto do prestador.

O serviço, no seu todo, é considerado um sistema, na medida em que consiste numa forma dinâmica de co-criação de valor, consumindo um conjunto de recursos, tais como pessoas, tecnologia, organizações e partilha de informação (ifM & IBM 2007).

Com a evolução dos serviços, desde a integração de tecnologia ao posicionamento do cliente, surgem novos desafios, quer na ciência de Serviços, quer ao nível do seu desenho e ao nível empresarial. Essa evolução traz a necessidade de uma melhor integração e de trans e interdisciplinaridade. A grande parte dos serviços está hoje disponível em diversos canais, no sentido de dar resposta ao cliente, que está cada vez mais exigente e conhecedor do seu papel enquanto co-criador de valor. A sua satisfação não significa fidelidade, se este não considerar a sua experiência significativa e relevante perante as suas expectativas (MAGER 2008).

A experiência de serviço está do lado do cliente, correspondendo à percepção que ele tem de todo o fluxo e canais por que passa. Esta é de forte cariz emocional e pode ser categorizada em quatro componentes (FISK, GROVE & JOHN 2008):

- Funcionários do serviço – aqueles que interagem com o cliente ou que apoiam o serviço no *backoffice*;
- *Service setting* – ambiente em que o serviço é prestado;
- Clientes do serviço – aqueles que recebem o serviço;
- Processo do serviço – sequência de actividades de prestação do serviço.

A *customer experience* é o resultado cognitivo e afectivo da exposição do cliente ou interacção com as pessoas, processos, tecnologias, produtos, serviços e outros *outputs* da empresa prestadora (BUTTLE 2009). Ainda segundo Francis Buttle, é importante a experiência do cliente pois vai influenciar na sua futura compra e no *word-of-mouth*.

As empresas de serviços cada vez mais gerem essa experiência do cliente no sentido de promover a diferenciação e a fidelização do cliente. Para alavancar a fidelização devem ser estabelecidas ligações, ligações essas através de todo um contexto de compromisso, confiança e consistência (ZOMERDIJK & VOSS 2009).

O ambiente e formato da experiência de serviço devem ser desenvolvidos no sentido de contribuir para a criação de valor dos clientes e da própria empresa. O factor experiência desempenha um importante papel na determinação do sucesso das ofertas de uma empresa. (GENTILE, SPILLER & NOCI 2007).

Buttle (BUTTLE 2009) defende três conceitos para capturar a essência da experiência do cliente: *touchpoint*, “momentos de verdade” e compromisso. Sendo os “momentos de verdade” correspondentes às interações mais importantes, que vão delinear a experiência do cliente.

Todas estas interações do cliente com os recursos do serviço, as ligações estabelecidas e as emoções sentidas são o que vão culminar na experiência do cliente. Sendo a sua percepção positiva, vai ajudar à sua fidelização. Aqui entram questões de gestão do relacionamento com o cliente. É importante desenvolver e manter uma boa relação com o cliente. Através dessa boa percepção do cliente e todo um conjunto de factores como a confiança ou fiabilidade do serviço vão apoiar nesse sentido. O grande objectivo é ir ao encontro das expectativas do cliente, ou mesmo excedê-las.

No sentido de promover uma melhor experiência de serviço é necessário conhecer a actual. São utilizadas várias metodologias. Algumas correspondem às técnicas de *service design*, como o caso do *Service Blueprint*. Estas são relevantes também para identificação de pontos de falha, melhoria de processos internos, treinar novas pessoas e eliminar redundâncias e duplicação de processos (BUTTLE 2009).

Com a massiva utilização da internet e no contexto da Web 2.0 reconhece-se o papel evidente do cliente enquanto co-criador do serviço e de valor, tanto para o fornecedor como para os restantes clientes. Um conceito defendido por Scott Cook (COOK 2008), com base nas novas ferramentas disponíveis, como redes sociais, partilha de vídeos e conteúdos, *emarket places*, *ratings* ou ferramentas de comunicação, é o *user contribution system*. Este consiste em métodos de agregação e de alavancar as contribuições ou comportamentos de pessoas de forma a tornarem-se úteis para outros. Segundo este autor, os utilizadores podem ser clientes, empregados ou potenciais compradores. Estes contributos dos utilizadores podem aprimorar produtos, melhorar serviço ao cliente, gerar novos negócios, reduzir custos, entre outros, sendo assim automaticamente convertidos em algo com interesse para outros envolvidos.

Para uma melhor percepção da experiência do cliente, dos pontos de contacto, falhas e perspectivar melhorias recorre-se ao desenho do serviço.

O desenho de serviços conjuga as funcionalidades e o formato do serviço na perspectiva do utilizador (MAGER 2008). Ainda segundo a autora, o *service design* prevê garantir que as interfaces do serviço sejam úteis, usáveis e desejáveis segundo o ponto de vista do cliente e efectivos, eficientes e distintos, segundo o ponto de vista do fornecedor.

Os métodos de *service design* devem enfatizar a gestão da experiência de serviço, permitindo um design flexível e modular para enaltecer os momentos reais de co-criação de valor através das interações do cliente com a empresa ao longo das diferentes interfaces (PATRÍCIO, FISK & FALCÃO E CUNHA 2008).

Designers de serviços analisam profundamente necessidades e experiências dos utilizadores e fornecedores. Visualizam, formulam e coreografam soluções para

problemas; observam e interpretam requisitos e padrões comportamentais e transformam-nos em possíveis futuros serviços (MAGER 2009).

Princípios de *service design* (MAGER 2009):

- Visão holística;
- Interdisciplinaridade;
- Trabalho co-criativo;
- Pensamento visual;
- Abordagem radical.

Service design requer um entendimento do cliente e do processo, a forma como o cliente experiencia ao longo do tempo através de interações com diferentes *touchpoints*. Um serviço bem desenhado pode dar à empresa uma diferenciação face à sua concorrência. A qualidade do serviço e a imagem de marca influenciam a fidelização do cliente. (BITNER, OSTROM & MORGAN 2008).

As etapas de desenvolvimento e desenho de serviços podem ser adaptadas das já conhecidas etapas de desenvolvimento de produto (adaptado de ULRICH & EPPINGER 2008):

- Identificação de necessidades;
- Especificações do serviço;
- Geração do conceito;
- Selecção do conceito;
- Teste e prototipagem do conceito.

Como já anteriormente referido, a introdução de tecnologia nos serviços levantou desafios ao nível do desenho dos mesmos. Patrício, Fisk, Falcão e Cunha e Constantine, defendem uma nova metodologia interdisciplinar, para dar resposta à evolução. A metodologia designa-se *Service System Design for Value Co-Creation* (SSD-VC), e contempla o desenho da tecnologia sob a existência de vários canais, partindo de desenvolvimento de novos serviços e de *interaction design*. Esta reúne e adapta alguns métodos bastante utilizados no desenho de serviços. A aplicação contempla os três níveis da *customer experience*, em que, percebendo a experiência do cliente, faz o posicionamento através da *Customer Value Constellation*; conhecendo a experiência de serviço, desenha o sistema de serviço com o multi-canal; por fim, conhecendo a experiência de serviço ao nível da interacção, desenha essa mesma recorrendo ao *Service Experience Blueprint*.

A SSD-VC será aplicada neste trabalho, mais detalhe desta metodologia poderá ser consultado no Capítulo 3.

2.2. Contratação Electrónica

A crise económica e financeira vivida levanta aos vários governos a necessidade de implementação de medidas para suportar e ultrapassar tais dificuldades. Estas medidas afectam tanto o sector público, como o sector privado. Alguns governos optaram pela aposta no *e-Government* (WANG 2009). O foco vem sempre em alavancar a eficiência e eficácia dos serviços públicos para a obtenção de maiores ganhos para ambas as partes. Para isso contam também com a introdução de Tecnologias de Informação e Comunicação (OECD 2009).

Segundo a iniciativa *e-Business Support Network for SMEs* (eBSN), com base nas Políticas Europeias, considera que o foco deverá ser promoção do uso massivo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e a ligação à internet, no sentido das empresas alcançarem a mudança para *e-Business* (European Commission 2009).

No caso Português, de acordo com a Agenda de Lisboa sobre crescimento económico e criação de emprego, foi lançado um conjunto de iniciativas no sentido de criar um ambiente de negócios mais cativante, os Programas Simplex (OECD 2008). Este ambiente mais cativante pressupõe uma melhoria ao nível dos serviços públicos, com base em simplificação administrativa e administração electrónica.

A Contratação Pública Electrónica surge de alguns trabalhos prévios de tentativa de melhoria das compras do sector público. É a evolução do mercado electrónico, agora para o mercado público.

Fazendo um ponto de situação relativamente à evolução deste processo, verifica-se a primeira Lei Portuguesa de Contratação Pública Electrónica em 2002, o DL 104/2002. Este surge depois da publicação do ante-projecto de lei, o Sistema de Aquisições Públicas Electrónicas (SAPE). Este previa ainda uma Entidade de Regulação e Supervisão do Aprovisionamento Público Electrónico (ERSAPE). Destes projectos e do DL 104/2002 não houve grande evolução. Entretanto foi com a criação da UMIC – Unidade de Missão para a Inovação e Conhecimento, mais tarde designada por UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP, que se denotou um avanço nestas questões. Em 2003 aprova o “Plano de Acção para o Governo Electrónico”, identificando 7 componentes: (1) Serviços públicos orientados para o cidadão; (2) Administração Pública moderna e eficiente; (3) Nova capacidade tecnológica; (4) Racionalização de custos das comunicações; (5) Gestão eficiente das compras; (6) Serviços próximos dos cidadãos; (7) Adesão aos serviços públicos interactivos (BILHIM & NEVES 2007). Com a sua vontade em levar a cabo a contratação electrónica redigiu um documento “Comprar melhor na Administração Pública – Apresentação do portal www.compras.gov.pt e Execução do Programa Nacional das Compras Electrónicas”. O resultado foi um conjunto de Projectos-piloto em contratação pública electrónica. Estes vieram alavancar o desenvolvimento do processo, dando também suporte ao novo Código dos Contratos Públicos.

Um importante suporte nesta modernização do Estado foi a criação do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado – o PRACE – com a Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005. Este contempla os seguintes objectivos:

- *Modernizar e Racionalizar a Administração Central;*
- *Melhorar a Qualidade de serviços prestados pela Administração aos cidadãos, empresas e comunidades;*
- *Colocar a Administração Central mais próxima e dialogante com o cidadão.*

Ainda em linha com este tipo de Programas, ao nível da União Europeia, surge o Programa i2010³, inserido no 7º Programa-Quadro. A estratégia i2010 visa o período 2005-2010, sendo uma *Framework* para a Sociedade da Informação e *media*. Esta refere-se às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), em como podem contribuir positivamente para a economia, sociedade e qualidade de vida do cidadão.

A estratégia i2010 consiste em 3 vectores essenciais:

- Criar um espaço único Europeu de informação, promovendo a abertura e competitividade do mercado interno para a sociedade de informação e serviços *media*;
- Alavancar o investimento e inovação em investigação em TIC; e
- Favorecer a inclusão, melhores serviços públicos e qualidade de vida através da utilização de TIC.

O último vector é o que mais importa relevar para este estudo, estando todos, naturalmente, inter-ligados. Assim se verificam as iniciativas em termos do espaço europeu. Voltando a focar o caso português, novas iniciativas decorreram, veja-se a formação da Agência Nacional das Compras Públicas (ANCP) e do Sistema Nacional de Compras Públicas, através da publicação do DL 37/2007, como que uma espécie de “transposição da Directiva 2004/18” (ROCHA, MACARA & LOUSA 2008). Ainda o Programa SIMPLEX’07, cujos objectivos preconizados tendem para empresas, cidadãos e a própria Administração Pública (Simplex: programa 2007)⁴:

- *Orientar a Administração para uma resposta pronta e eficaz às necessidades dos cidadãos e das empresas;*
- *Aumentar a confiança dos cidadãos nos serviços e nos funcionários públicos;*
- *Permitir às empresas obter mais rapidamente licenças e autorizações e cumprir outras formalidades;*
- *Facilitar a racionalização e a eficiência da própria Administração Pública;*
- *Favorecer a competitividade de Portugal.*

No que concerne as Medidas instituídas, estas foram 235. Salientando o ponto Empresas, Fornecimentos ao Estado, directamente relacionadas com a contratação pública:

- Medida M229: Empreitadas de obras públicas

³ *What is the i2010?*

http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/what_is_the_i2010/index_en.htm
consulta em 28 de Junho de 2010.

Última

⁴ SIMPLEX: Programa 2007. <http://www.simplex.pt/downloads/2007ProgramaSimplex.pdf>
Descarregado em 12 de Fevereiro de 2010

1. Simplificar e desmaterializar os procedimentos de contratação pública, possibilitando a utilização da tecnologia para lançamento de concursos públicos por via electrónica.
- Medida M230: Concursos públicos – fim do acto público
 1. Substituir o acto público, nos procedimentos electrónicos, por consulta on-line da lista de concorrentes admitidos e das propostas apresentadas.
 - Medida M231: Concursos públicos – requisitos de habilitação
 1. Dispensar, na fase de apresentação de propostas, a apresentação por todos os concorrentes da documentação de habilitação, recaindo essa obrigação apenas sobre o adjudicatário. A obrigatoriedade de comprovação do cumprimento dos requisitos de habilitação passará a recair apenas sobre o concorrente ganhador de contratos públicos.

Pode ler-se em *i2010 - Primeiro Relatório Anual Sobre Sociedade da Informação Europeia*:

“Os contratos públicos electrónicos são um elemento-chave da estratégia para melhorar os serviços públicos, sendo a interoperabilidade, a identidade e a autenticação temas comuns desenvolvidos nos domínios da administração pública em linha e da saúde em linha. Enquanto o desenvolvimento de serviços eficientes e centrados no utilizador é feito principalmente a nível nacional, os projectos-piloto a nível da UE incidem na dimensão pan-europeia e no papel dos serviços públicos em linha como catalisadores fundamentais, focalizando-se na gestão da identidade, na interoperabilidade e na segurança.”

O novo Código dos Contratos Públicos (CCP), vê a sua publicação com o DL 18/2008, de entrada em vigor a 31 de Julho de 2008. Juntamente foi concedido um período transitório de 1 ano, para a sua obrigatoriedade total. No entanto, este período foi alargado por mais 3 meses, tendo sido assim republicado o Código através do DL 278/2009. Com esta republicação, a obrigatoriedade de cumprimento passou para 30 de Outubro de 2009. Passa então a ser obrigatória a utilização de uma Plataforma Electrónica de Contratação Pública para a formalização de Procedimentos Públicos aquisitivos. As Entidades Públicas têm que lançar esses procedimentos em Plataforma e os fornecedores têm que enviar as suas propostas através da mesma.

As Plataformas Electrónicas deverão possibilitar todo o fluxo do Processo de Compra, sendo este constituído por duas fases:

- 1ª Fase: Pré-Contratual ou Fase de Formação do Contrato → Contratação ou *Sourcing*
 - Estratégia de compras
 - Gestão estratégica de compras
 - Optimizar fontes de fornecimento, menor custo de aquisição em linha com objectivos da Entidade.
- 2ª Fase: Execução do Contrato → Aprovisionamento ou *Procurement*
 - Actividades de carácter operacional

As Plataformas Electrónicas de Contratação Pública deverão ainda permitir a execução de todos os tipos de procedimentos.

Para o desenvolvimento e gestão de Plataformas Electrónicas de Contratação Pública foram considerados 3 Modelos de Gestão:

- Estado – gestão directa;
- Promotores Privados – gerem plataformas;
- Misto (Capital participado pelo Estado).

O Modelo de Gestão adoptado pelo Estado foi o correspondente a Promotores Privados. Estes lançam plataformas electrónicas, tendo estas que responder a um conjunto de requisitos definidos na Portaria 701-G/2008 e dando resposta aos formalismos definidos no CCP. Estas são sujeitas a certificação pelo Centro de Gestão da Rede Informática do Governo (CEGER), para poderem operar. A informação relativa a Plataformas a operar no mercado pode ser consultada no Portal dos Contratos Públicos⁵. No momento são 8 Plataformas Electrónicas de Contratação Pública certificadas:

- acinGov - Academia de Informática Brava, Engenharia de Sistemas, Lda.
- anoGov - ano - Sistemas de Informática e Serviços, Lda.
- comprasgov.forumb2b.com - Central-E-Informação e Comércio Electrónico, S.A.
- Compras Públicas - Construlink - Tecnologias de Informação, S.A.
- Infosistemas DL - Compras AP - Infosistema - Sistemas de Informação, S.A.
- Tradeforum - PT PRIME TradeCom - Soluções Empresariais de Comércio Electrónico, S.A.
- bizGov - Saphety Level - Trusted Services, S.A.
- VortalGov - Vortal, Comércio Electrónico Consultadoria e Multimédia, S.A.

Alguns desafios apontados na implementação e utilização de Plataformas Electrónicas de Contratação Pública (ROCHA, MACARA & LOUSA 2008):

- Contratação Electrónica consiste numa inovação, que implica simplificar e desmaterializar os processos – desafios na acessibilidade e adopção da tecnologia;
- Alterar atitudes, forma de estar, posicionamento face aos concorrentes;

⁵Base: Contratos Públicos Online

[<http://www.base.gov.pt/plataformaselectronicas/Paginas/plataformascertificadas.aspx>] Última consulta a 28 de Junho de 2010

- Empresas forçadas a posicionarem-se para o acesso à inovação, diferenciação, competitividade;
- Mudança de paradigma da informação para paradigma de conhecimento.

O comércio electrónico sempre foi um dos vectores mais expectantes para a realização da Sociedade da Informação. Verificando-se o desenvolvimento aos dois níveis – relações inter-empresariais B2B e o retalho B2C (CABRITA & PINTO 2007), agora também ao nível do *Government-to-Business* G2B.

Neste desenvolvimento de políticas de *e-Government*, tal como assinalado no relatório da OECD *Rethinking e-Government Services: User-centred approaches* (OECD 2009), o mais importante é conhecer os utilizadores, as suas necessidades e expectativas, para fazer um desenho inclusivo dos serviços. É necessária a participação dos cidadãos, neste desenvolvimento de novos serviços.

2.3. Saúde

De acordo com o DL 212/2006 e republicação com DL 234/2008 *O Ministério da Saúde, abreviadamente designado por MS, é o departamento governamental que tem por missão definir a política nacional de saúde, exercer as correspondentes funções normativas e promover a respectiva execução e avaliar os resultados.*

O Serviço Nacional de Saúde⁶, ao abrigo do Ministério de Saúde, *é composto por todas as entidades públicas prestadoras de cuidados de saúde, designadamente:*

- *Estabelecimentos hospitalares, independentemente da sua designação;*
- *Unidades locais de saúde;*
- *Centros de saúde;*
- *Agrupamentos de centros de saúde.*

Interessa aqui especialmente os Estabelecimentos hospitalares e Unidades Locais de Saúde. Estes diferem na sua natureza jurídica, podem constituir Entidade Pública Empresarial, com Direito Público mas gerida por Entidade Privada; ou ser entidade directa do Estado, sem fins lucrativos. As primeiras estão ao abrigo do CCP mas apenas ao nível de Concursos Públicos, o restante confere consultas ao abrigo do seu regulamento interno. As instituições públicas estão totalmente ao abrigo do DL 18/2008.

No caso específico da Saúde têm existido algumas tentativas de criação de Centrais de Compras, com a expectativa de centralizar as compras e obter ganhos em termos de poupanças. Algumas dessas já têm sido chumbadas pelo Tribunal de Compras, como o

⁶ Portal da Saúde

[<http://www.portaldasauade.pt/portal/conteudos/a+saude+em+portugal/servico+nacional+de+saude/composicao+do+sns/sns2.htm>]. Última consulta a 28 de Junho de 2010.

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:

Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

caso da Somos Compras⁷. No entanto foi já anunciado e legislado um novo serviço com características semelhantes, Serviços Partilhados do Ministério da Saúde⁸, no entanto não tem havido qualquer comunicação sobre o ponto de situação.

⁷ SOMOS: Serviços Partilhados da Saúde [<http://www.somos.pt/pt-PT/compras/quemsomos.aspx>] Última consulta em 02 de Julho de 2010.

⁸Portal da Saúde
[<http://www.portaldasauade.pt/portal/conteudos/a+saude+em+portugal/noticias/arquivo/2010/3/spms.htm>] Última consulta em 02 de Julho de 2010.

3. Metodologia

Este Capítulo apresenta o objectivo da investigação e a metodologia utilizada.

No que concerne a metodologia aplicada, esta contempla duas componentes distintas. A primeira explorada ao longo deste capítulo corresponde à metodologia qualitativa utilizada na identificação de necessidades; a segunda corresponde à metodologia aplicada ao *service design*.

Demonstram-se os objectivos do trabalho de investigação, a amostra e como se procedeu à recolha de dados, de uma forma exaustiva. Seguida de uma análise de vários métodos a aplicar no design dos novos serviços, design esse que será explorado no 5º. Capítulo.

- Objectivo

O objectivo do estudo corresponde à identificação de necessidades dos clientes da DigitalFlow. Pretende-se perceber as necessidades emergentes dos actuais clientes, no sentido de posicionar a empresa para poder manter o seu cliente e dar resposta às novas necessidades. Depois de identificadas, serão equacionados e desenvolvidos novos serviços a prestar pela DigitalFlow.

3.1. Identificação de necessidades: Metodologia Qualitativa

A Metodologia Qualitativa foi a adoptada para este estudo. Esta investigação teve por base a *Grounded Theory*, um método de investigação qualitativa que usa um conjunto de procedimentos sistemáticos para desenvolver uma teoria, de forma indutiva, sobre um determinado fenómeno (STRAUSS & CORBIN 1990). Optou-se pela realização de Entrevistas Abertas e Exploratórias. Tendo o objectivo do levantamento de necessidades é necessário ouvir o Entrevistado para explorar o tema sem o levar rigidamente a questões mais específicas. Para a realização de entrevistas exploratórias, segundo Raymond Quivy e LucVan Campenhoudt, o Entrevistador deve ter alguns cuidados (QUIVY & CAMPENHOUDT 1995), tais como:

- Fazer o mínimo de perguntas possível;
- Intervir da forma mais aberta possível;
- Abster-se de se implicar a si mesmo no conteúdo;
- Procurar que a entrevista se desenrole num ambiente e num contexto adequados;
- Gravar as entrevistas.

Seguindo os pressupostos dos autores acima descritos, apresenta-se de seguida a amostra e a recolha de dados.

- Amostra

Para auscultar necessidades, a amostra seleccionada consistiu nas três dimensões envolvidas no processo identificado como *core* dos serviços da DigitalFlow. Este processo corresponde ao novo modelo de aquisição pelas entidades públicas, o que na empresa equivale aos projectos de implementação de uma Plataforma Electrónica de Contratação Pública (PECP). Esta implementação ocorre em Entidades Adjudicantes (EA), com maior incidência no mercado da Saúde, e respectiva formação a Entidades Fornecedoras do Estado (EF). A utilização de uma plataforma deste tipo deve-se a uma imposição legal.

As dimensões identificadas correspondem a três actores essenciais: aos dois actores presentes no processo público de aquisição - Entidade Adjudicante e Entidade Fornecedora; e um outro actor importante, do lado da DigitalFlow, o Consultor dos Projectos de Implementação da Plataforma Electrónica de Contratação Pública. Importa salientar que as EA utilizam apenas uma PECP, neste caso, as EA entrevistadas usam a plataforma *vortalHealth*, ao passo que as EF quando têm um procedimento público a decorrer têm que verificar em que PECP terão que efectuar a sua proposta; os Consultores entrevistados conhecem bem o processo de cada um dos actores. Com este estudo pretende-se perceber as mudanças verificadas, não a utilização específica de uma determinada plataforma. Por conseguinte, não se contemplou entrevistar as entidades gestoras de plataformas neste estudo; o objectivo foca-se mais no processo, em lugar da tecnologia em questão, e serviços complementares a este processo, quer com a possibilidade de inter-ligação com a PECP ou independentes da mesma.

A amostra seleccionada é adequada, na medida em que corresponde a uma boa parte do universo de clientes da DigitalFlow. Estes clientes são particularmente da área da Saúde, sendo assim uma população limitada mas significativa.

As EA possuem diferentes níveis de preparação e utilização da Plataforma Electrónica de Contratação Pública. As pessoas envolvidas no novo modelo de aquisição também possuem um grau de envolvimento diferenciado, na medida em que têm funções diferentes na organização. Estas, tanto são Responsáveis de Aprovisionamento, como Juristas, Administrativos ou Responsáveis de Informática (ver Fig.1). De acordo com as funções exercidas, podem ter uma ligação mais prática e directa com a PECP (com diferentes perfis de utilização) e/ou com a parte legal ou mesmo de Gestão do Processo. Assim, as perspectivas, sendo tão variadas tendem a oferecer um enriquecimento à investigação.

A amostra contempla alguns dos principais clientes da área da Saúde da DigitalFlow. Esta é constituída por Entidades Adjudicantes de diversas naturezas:

- Unidade Local de Saúde – ULS;
- Hospital Distrital – HD;
- Centro Hospitalar – CH.

As EF entrevistadas são também clientes da DigitalFlow, especificamente do mercado da Saúde. Foram entrevistadas duas entidades cujo objecto de negócio é bastante diferente. Constituem fornecedores de diferentes categorias de produtos e serviços. Estas possuem variadas e distintas especificidades, cuja organização e dimensão são também diferentes, tendo dado um elevado contributo. Relativamente a funções desempenhadas, em ambas as empresas os Entrevistados pertencem à área comercial, com especialidade em Procedimentos Públicos.

Os Consultores da DigitalFlow correspondem a actores de extrema relevância neste estudo, pois acompanham as EA no projecto de implementação de PECP e também as EF em formações e workshops sobre Contratação Pública Electrónica. Tendo uma visão global do processo, conhecem a missão da Empresa e percebem as necessidades emergentes dos diferentes intervenientes.

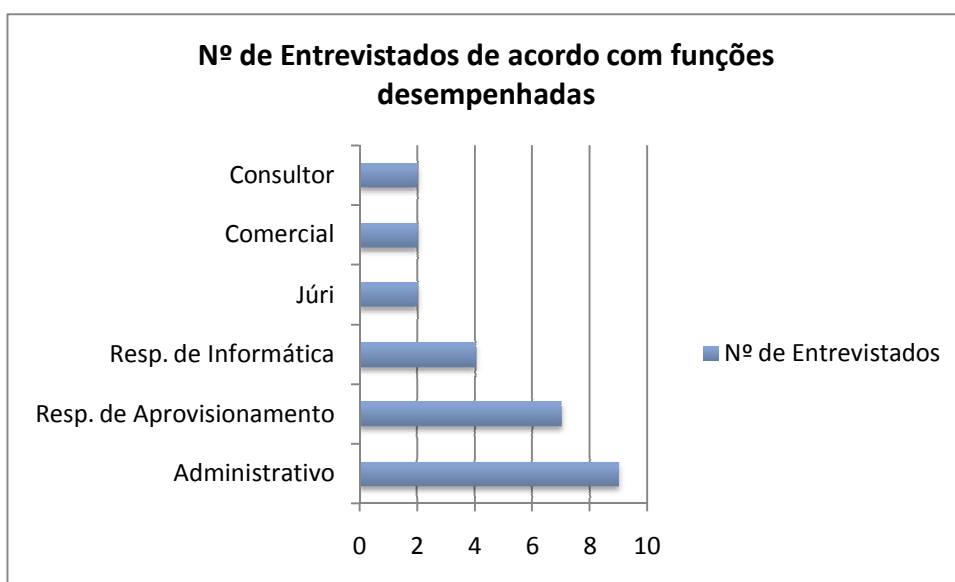


Figura 1 - Nº de Entrevistados de acordo com funções desempenhadas

- Recolha de dados

A investigação consistiu em entrevistas abertas e exploratórias, realizadas presencialmente com os vários actores no processo. Sendo o objectivo conduzir entrevistas de forma aberta e exploratória, pretendeu-se ouvir o mais possível os entrevistados. Este seu carácter aberto foi equacionado devido ao intuito de obter o máximo de informação, deixando espaço para que exprimam a sua opinião sobre o novo modelo do processo aquisitivo, as suas dificuldades e necessidades.

A forma de comunicação inicial foi realizada de formas distintas para cada actor do processo. O primeiro contacto estabelecido para a constituição da amostra de Entidades Compradoras foi através de um email expositivo sobre o objecto de estudo e com a sugestão de um agendamento de reunião, para dar lugar à entrevista (ver Anexo A). A

comunicação foi enviada para vinte Entidades Adjudicantes clientes da DigitalFlow. Realizaram-se dez entrevistas.

Relativamente às Entidades Fornecedoras, o contacto foi estabelecido telefonicamente para agendamento de reunião. Foram realizadas duas entrevistas.

Para as entrevistas a realizar aos dois Consultores de Projectos de Implementação de Plataforma Electrónica de Contratação Pública, existindo logo à partida um contacto mais próximo, não foi necessário qualquer formalismo.

Apesar de na Figura 1 perfazer um total de 26 pessoas entrevistadas, para a análise foram consideradas as Organizações e não o número de pessoas individualmente, o que faz um total de 10 EA, 2 EF e 2 Consultores.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, no local de trabalho dos Entrevistados. Em cada uma das Entrevistas estiveram presentes vários intervenientes no processo. Foram gravadas e foram tirados apontamentos ao longo das mesmas.

Como linha de orientação, construiu-se um Guião de Entrevista (ver Anexo B). Este consistiu apenas um guia para o seguimento das Entrevistas, não correspondendo a um formato rígido de condução das mesmas.

As questões incluídas no guião tiveram como pressuposto a identificação das principais alterações no processo de compra/venda, a partir da imposição legal de utilização de uma plataforma electrónica para as transacções no âmbito de procedimentos públicos de aquisição.

O objectivo visou perceber as alterações ao nível do *workflow* na organização, das tarefas incluídas e/ou perdidas e as responsabilizações necessárias. Perceber ainda as principais dificuldades, nomeadamente ao nível de adaptação ao novo modelo. Na perspectiva mais tecnológica, perceber se a aplicação adoptada está adequada ao *workflow*, à realidade da Entidade ou se a Entidade é que teve que adaptar-se ao fluxo definido na plataforma. Depois de identificadas as mudanças ocorridas, o nível de adaptação à PECP, tendo em conta que na maioria das Entidades é já um processo quase totalmente implementado, é necessário conhecer as necessidades que estão a emergir. Para isso foram colocadas questões sobre outros processos a serem desmaterializados, outras ferramentas que poderiam dar suporte e ainda sugestão de serviços que a DigitalFlow poderá prestar no sentido da continuidade e acompanhamento, com a evolução do processo em questão.

Tal como acima referido, pretende-se conhecer as implicações e consequências de uma alteração de um processo interno já bem conhecido e automatizado, com o acréscimo da implementação de uma ferramenta tecnológica de suporte. E como é que a DigitalFlow pode continuar a acompanhar os seus clientes, que vão evoluindo e tendo novas necessidades. Por outro lado, apoiar a DigitalFlow no seu posicionamento e no cumprimento da sua missão, indo sempre ao encontro do que o mercado necessita, tendo capacidade de se actualizar e criar novas soluções.

- Análise

A análise dos dados recolhidos passou por diversas iterações.

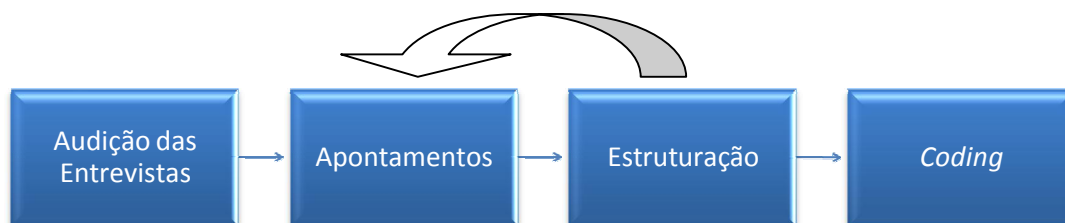


Figura 2 - Processo de análise das entrevistas

Numa primeira fase foram ouvidas as entrevistas e tirados apontamentos. De seguida, houve uma confrontação entre as notas tiradas durante a audição e as notas tiradas na Entrevista. Complementaram-se os apontamentos respectivos. Posto isto, construiu-se uma tabela, numa folha de cálculo, numa tentativa de agrupar a informação dispersa nos apontamentos, de modo a organizar a mesma pelos temas abordados. A estrutura das tabelas foi várias vezes refeita, no sentido de diminuir a duplicação de informação recolhida e, em simultâneo, agrupá-la sempre o mais possível. Depois de conseguida uma melhor estruturação da informação, recorreu-se ao *Coding* (STRAUSS & CORBIN, 1990). Apesar de que, mesmo nas fases iniciais da análise, havia já por base o método referido. No entanto, agora passava-se a agrupar a informação recolhida em Categorias. Isto é, classificação dos conceitos e agrupamento dos mesmos. Esses conceitos correspondem aos atributos ou características dessa mesma categoria, designados por Propriedades. Segundo ainda os autores, deve dimensionar-se as Propriedades no seu contexto. Nesta fase distinguem-se as informações recolhidas, de acordo com o número de entidades que o referiram.

3.2. Desenvolvimento e desenho de serviços

Na continuidade do estudo, para o design dos serviços identificados, recorreu-se à metodologia *Service System Design for Value Co-creation* - SSD-VC (PATRÍCIO *et al.* 2009). Esta metodologia permite ter uma modelação dos momentos de experiência de serviço, com a integração multi-canal. Esta prevê, assim, um melhor entendimento do serviço e do respectivo *workflow*, para assim atingir em pleno a proposta de valor.

Um *service system* corresponde a um sistema dinâmico de co-criação de valor, constituído por recursos, pessoas, tecnologia, organizações e partilha de informação (ifM & IBM 2007).

A primeira etapa do SSD-VC corresponde à *Customer Value Constellation*, segundo (PATRÍCIO *et al.* 2009) consiste na rede de actores e ofertas que, juntas, permitem ao cliente a co-criação de toda a experiência relativa a uma determinada actividade.

Na metodologia SSD-VC, o passo subsequente consiste em desenhar o sistema de serviço multi-canal – *Service System Architecture* (SSA). Segundo os autores esta acção visa elevar toda a experiência de serviço, tendo em conta que:

- Em todos os momentos-chave, o serviço deve oferecer um misto de canais, em que o cliente tenha a possibilidade de seleccionar o mais adequado;
- O sistema de serviço deve permitir que o cliente interaja com diferentes canais, sem quebras nem inconsistências, ao longo de toda a experiência de serviço;

Os recursos devem estar devidamente afectos de forma a que os clientes não tenham que repetir as mesmas tarefas, cada vez que sejam encaminhados para outro canal.

Depois de identificada a arquitectura do serviço, a fase a prosseguir consiste em representar o *Service System Navigation* (SSN). Este contempla uma visão dinâmica dos processos, isto é, a forma como o cliente pode percorrer os canais ao longo de toda a experiência de serviço. O que permite ao cliente, ele próprio, co-criar a sua experiência de serviço, ao longo dos diferentes canais nos diferentes momentos.

Aplicando a metodologia SSD-VC, o próximo passo é seleccionar interacções identificadas no SSN e ir mais em detalhe, utilizando o *Service Experience Blueprint* (SEB).

O *Service Blueprint* permite, a todos os envolvidos, a visualização de todo o serviço, os respectivos processos de suporte, privilegiando a visão geral dos pontos críticos (BITNER, OSTROM & MORGAN 2008). Segundo ainda os autores indicados, é importante a capacidade de descrever as características do processo de serviço, para que empregados, clientes e gestores percebam os seus papéis na prestação do serviço e a co-criação do mesmo.

Com a introdução da tecnologia nos serviços, surgiram novos desafios na sua modelação. Deve então ser dada agora maior atenção à experiência de serviço, ao longo das diversas interfaces do serviço. Para dar resposta a estes novos requisitos surgiu um novo método, baseado nas técnicas já existentes, o *Service Experience Blueprint* (PATRÍCIO, FISK & FALCÃO E CUNHA 2008).

O SEB diferencia também as acções de *Backstage* e de *Frontstage*. O primeiro, separado do segundo pela Linha de Visibilidade, em que estão contempladas as actividades não visíveis ao cliente. O *Frontstage* contempla o cliente enquanto actor principal e a interface do serviço visível a este separados pela Linha de Interação. Com este método é possível identificar pontos de falha e de espera do serviço. O que permite uma análise dos mesmos.

4. Resultados do levantamento de necessidades dos clientes

Neste Capítulo são descritos os resultados obtidos através do estudo qualitativo de levantamento de necessidades dos clientes

Em resultado da análise qualitativa dos dados, os resultados obtidos foram agrupados em três Categorias principais e estas nas respectivas Propriedades, como se apresenta de seguida:

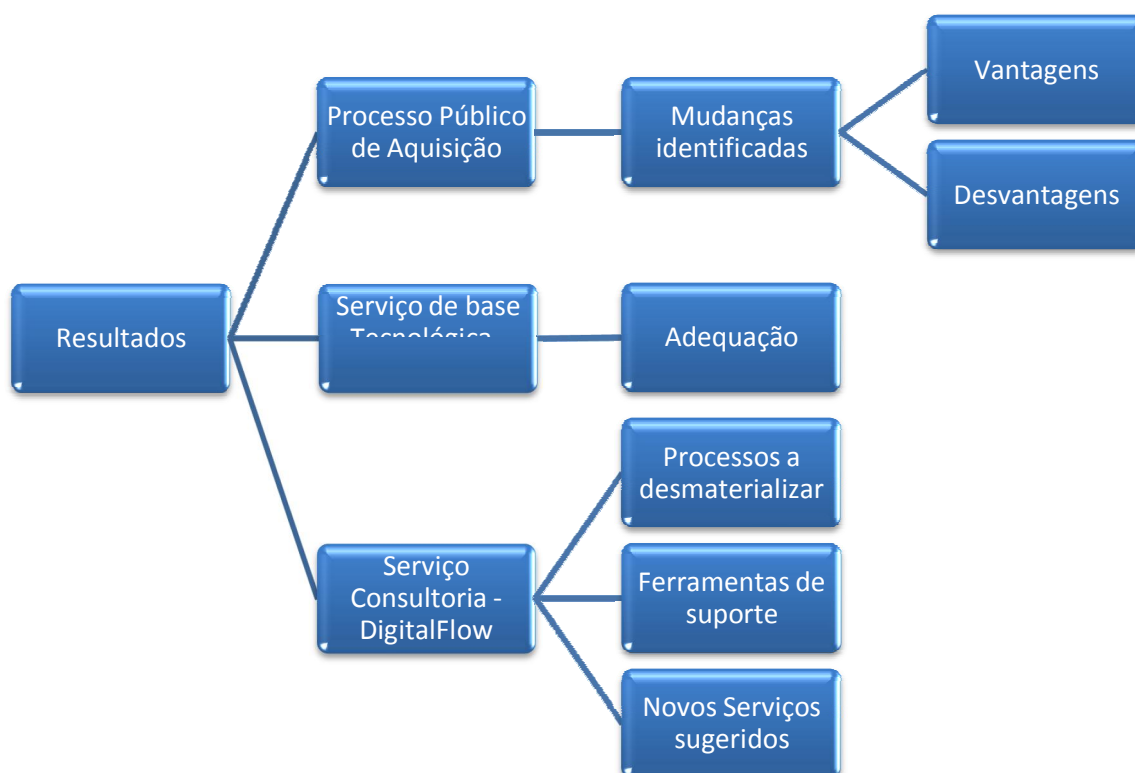


Figura 3 – Categorização da informação recolhida

Com base no esquema acima, apresentam-se os resultados da Categoria Processo Público de Aquisição, em que se verificam as mudanças ocorridas com a alteração do dito Processo, com as respectivas vantagens e desvantagens. Estas vantagens e desvantagens são vistas de forma muito diferente, de acordo com a forma com que foi encarada essa alteração de paradigma. Ao passo que umas entidades apontam as mudanças como vantagens, outras apontam essas mesmas mudanças como

desvantagens ou mesmo como sendo problemáticas para a organização. Os que identificaram como vantajoso, na sua generalidade, adoptaram o projecto, tentaram adaptar-se, envolvendo as pessoas. Estes conseguiram, assim, uma maior taxa de sucesso na implementação do projecto. As entidades com maior resistência, têm sentido maior dificuldade em adaptar-se, operacionalizar o processo ou mesmo aceitar o novo modelo. A adopção de um projecto tem que contar com o envolvimento de todos. A aceitação e o apoio têm que partir dos níveis superiores. Neste caso, em que é contemplada a inclusão de uma tecnologia, para que os operacionais aceitem e se motivem tem mesmo que partir dos seus superiores essa motivação.

Tal como referiu um dos Consultores de implementação:

“Quando o gestor de projecto avança com o mesmo e incute à equipa que terão que usar a nova ferramenta, o projecto corre bem e as pessoas mudam.”

Se estes possuírem uma postura negativa face ao projecto, os subordinados vão herdar essa postura. Em alguns casos, os operacionais denotam as mais-valias desta implementação, mas não tendo apoio dos seus superiores, não conseguem otimizar o seu processo de trabalho. Segundo indica um Responsável da Informática:

“É necessário adaptar a forma de trabalhar para que tudo funcione em pleno”.

Na Figura 4 estão representados os resultados obtidos em termos de Vantagens, diferenciando os utilizadores positivos (users +) e negativos (users -), ou seja os que adoptaram o projecto e os que continuam resistentes, respectivamente, mesmo sendo uma obrigatoriedade legal. Primeiro relativamente a Entidades Adjudicantes e seguido dos resultados das Entidades Fornecedoras. Houve aqui a necessidade desta diferenciação, já que a EA usa apenas uma plataforma para comprar, ao passo que os fornecedores têm que usar a que a Entidade possuir. Assim há outras questões apontadas, como necessidade de uniformização ou de centralização da informação, que não se colocam na EA.

Para efeitos de análise consideraram-se as entidades como um todo e não o número de pessoas entrevistadas, visto que, como foi referido, em cada entrevista estiveram presentes várias pessoas de diferentes departamentos. A análise visa o posicionamento das Entidades face ao novo modelo e não das pessoas a título individual. Isto também foi possível devido a todos estarem alinhados e terem uma postura semelhante dentro da mesma Entidade. No entanto, há uma excepção numa Entidade Adjudicante, em que existem duas perspectivas distintas. Por conseguinte, na análise das Vantagens e Desvantagens, onde foram considerados *users* positivos e negativos, houve a necessidade, excepcionalmente, de subdividir essa entidade em duas, uma enquanto user positivo e outra enquanto *user* negativo (São 10 Entidades mas no caso referido tem-se $n=11$).

	Vantagens	users +	users -
	<i>n=11</i>	<i>n=8</i>	<i>n=3</i>
EA	Facilidade comunicação	8	1
	Desmaterialização	6	0
	Transparência	6	0
	Mais célere	5	0
	Centralização informação	4	2
	EF preparados	4	0
	Acesso informação	3	1
	Boa adaptação pela equipa	3	0
	Poupança de tempo	3	0
	Aceitação obrigatoriedade	2	0
	Aumento controlo	2	0
	Abertura/Prospecção mercado	2	1
	Diminuição burocracia	2	0
	Mudança paradigma/Inovação	1	0
	Centralização processo	1	0
	Diminuição custos	1	0
	Facilidade na divulgação	0	1
	Estímulo da concorrência	0	1

	Vantagens	users +	users -
	<i>n=2</i>	<i>n=1</i>	<i>n=1</i>
EF	Abertura/Prospecção mercado	0	1
	Transparência	0	1
	Desmaterialização	1	0
	Mais célere	1	0
	Facilidade comunicação	1	0
	Menos custos	1	0
	Poupança tempo	1	0

Figura 4 - Vantagens identificadas no novo processo aquisitivo

Analizados os resultados, pode verificar-se a bipolaridade existente na perspectiva com que se encaram as alterações no trabalho diário, principalmente no que concerne a desmaterialização do processo. As Entidades possuem ainda uma cultura muito burocrática e com enorme recorrência ao papel. Salienta-se a questão da “Facilidade da comunicação” em que é apontada pela totalidade dos utilizadores positivos e apenas por um dos utilizadores resistentes. Um dos Administrativos entrevistados aponta que

“A PECP facilita as comunicações, uma informação segue em simultâneo para todos os interessados.”

Tópicos como “Desmaterialização”, “Transparência” e celeridade do novo modelo apontadas pela maioria dos Users + e não referidas pelos restantes, denota uma valorização da introdução da tecnologia. Como indica um Administrativo:

“É mais célere, mais fácil, mais seguro e ‘mais bonito’ (...) há muito mais transparência.”

Algumas das vantagens identificadas pelas Entidades fornecedoras são comuns, verificando-se a mesma tendência. Isto é, questões como “Desmaterialização”, celeridade ou “Facilidade de comunicação” não são sequer reconhecidas como vantagens para as EF com maior defesa neste processo,

“Mais rápido, menos burocrático, menor probabilidade de erro”.

Na Figura 5 apresentam-se as Desvantagens descritas pelos Entrevistados. Mais uma vez se denota a dualidade de perspectivas. No caso das Desvantagens, os resultados aparecem um pouco mais distribuídos, no entanto, o peso nos utilizadores negativos é bastante superior na maioria dos casos. Destacam-se o “Aumento da burocracia” e a “Gestão da mudança”, com valores muito díspares. Segundo um Responsável de Aprovisionamento

“A plataforma é um ‘pró-forma’, não veio ajudar em nada na definição do processo. O fluxo ‘está mais pesado’”.

Ainda a questão da rede interna disponibilizada pela Administração Central do Sistema da Saúde (ACSS) ser muito lenta, levando a um aumento do tempo disponibilizado para determinadas tarefas. A PECP é um *web service*, sendo necessário recorrer à internet para poder aceder. Esse tempo acrescido pode levar à resistência de utilização e mesmo à desmotivação pelos utilizadores. Um dos Responsáveis de Aprovisionamento entrevistado refere

“A Rede interna da ACSS é muito lenta, o que impede a utilização massiva da plataforma.”.

	Desvantagens	users +	users -
	n=11	n=8	n=3
	EA		
	Rede lenta	7	1
	Duplicação informação com impressão	5	0
	Resistência EF	4	2
	Resistência pelo Júri	4	0
	Burocracia da estrutura	4	0
	Má preparação EF	3	1
	Dificuldade integração SI	2	2
	Resistência na mudança	2	0
	Gestão mudança	2	0
	Aumento custo com impressão	1	1
	Falta Transparência	1	0
	Aumento burocracia	0	2
	Menos célere	0	2

	Desvantagens	users +	users -
	n=2		
	EF		
	Dificuldade comunicação	0	1
	Má formalização concursos	0	1
	Aumento burocracia	1	1
	Duplicação info - impressão	0	1
	EA pouco preparadas	1	1
	Utilização de diferentes meios	1	1
	Fragmentação da info	1	1
	Nomenclatura pouco clara	1	1
	Falta de formação das EA	1	1
	Falta uniformização	1	1

Figura 5 - Desvantagens identificadas no processo aquisitivo

Comparativamente, as EF estiveram muito equilibradas com as desvantagens que indicaram para o novo modelo de venda. Excepto nos tópicos “Dificuldade de comunicação” com a EA e “Duplicação da informação – impressão”. As empresas com alguma “desconfiança” pelas tecnologias, insistem ainda em fazer cópias em papel do processo que vem sendo desmaterializado. Este processo obriga, em muitas fases, à duplicação de tarefas, já que em PECP nem sempre há a opção de impressão. Assim têm que duplicar a informação em sistemas paralelos. Esta situação pode levar também à desmotivação e sensação de que o novo modelo veio complicar o trabalho em lugar de o simplificar, como é preconizado como sendo a mais-valia a denotar. Segundo um Fornecedor:

“Temos muitas dificuldades de comunicação com EA, (...) má definição dos concursos indica falta de formação das EA”.

Neste tipo de projectos é essencial o trabalho dos consultores no envolvimento dos mais directa aos indirectamente ligados ao processo, segundo um Consultor:

“ (...) as pessoas não se sentem sozinhas”.

Envolver as pessoas em diferentes momentos e realização de reuniões de ponto de situação com os gestores de projecto, para que se mantenham envolvidos e para que possam ter uma visão da evolução do projecto, das dificuldades encontradas e das mais-valias identificadas, poderá ser um bom ponto de partida. Muitas vezes há o desconhecimento do real processo interno por parte dos superiores. O que vai impactar na resistência do novo modelo, pois não reconhecem o trabalho e a morosidade do processo.

Os Consultores entrevistados aludiram pontos positivos e negativos neste tipo de projecto de implementação, assim como questões que influenciam positiva ou negativamente o *workflow* das entidades envolvidas:

Consultores	Pontos Positivos	Pontos Negativos
	Envolvimento dos Superiores Equipa pequena Centralização informação Acesso informação Desmaterialização Facilidade comunicação	Rede lenta Falta organização/planeamento Deficiência de conhecimentos TIC Resistência à mudança Duplicação informação com impressão Falta envolvimento Superiores EF pouco preparadas EA pouco preparadas Aumento responsabilizações

Figura 6 - Pontos Positivos e Negativos apontados pelos Consultores

Para um projecto é essencial o envolvimento de todos os *stakeholders*, principalmente os superiores hierárquicos. É muito importante o conceito de equipa, em que todos conheçam o processo em todas as suas fases e requisitos, para um maior entrosamento. É crucial a política *top-down*, para que os operacionais se sintam acompanhados. Mas o inverso é igualmente indispensável, para que os Superiores também conheçam as dificuldades dos operacionais ao longo do processo. O reconhecimento das mais-valias do projecto é sempre favorável ao sucesso do mesmo. O contrário dificulta todo o processo

“Quando o gestor de projecto não quer mudar as pessoas abaixo também não mudam.”, Consultor.

Em termos de acompanhamento pela equipa de Consultores uma equipa de menor dimensão conseguirá ter uma taxa de sucesso mais elevada. Consultor:

“Equipa de menor dimensão tem um maior acompanhamento o que impacta numa melhor preparação e maior motivação na mudança”

Isto porque assim é possível ao Consultor ter um relacionamento mais aproximado e assim identificar potenciais problemas e necessidades:

“(...) sendo de maior dimensão é mais complicado gerir a mudança; em termos de consultoria o tempo dedicado a cada um dos envolvidos é sempre inferior contrariamente a uma menor equipa”, refere o Consultor.

Mas o sucesso de um projecto deste tipo está também dependente de factores externos, como o caso da infra-estrutura tecnológica disponibilizada. A rede de internet disponibilizada às Instituições da Saúde é muito deficiente. Utilizam várias aplicações com recurso à rede, o que, sendo o tráfego partilhado, perdem velocidade o que culmina numa enorme resistência à utilização de mais uma ferramenta. A resistência às tecnologias vai mais longe em algumas situações:

“a falta de conhecimentos básicos de informática pelos utilizadores leva a uma maior dificuldade de aprendizagem”.

A falta de formação ao nível de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) é ainda elevada, o que também se revela numa dificuldade em motivar os utilizadores na utilização da PECP. Com tantos obstáculos, juntar mais a falta de organização e planeamento internos, com a falta de envolvimento dos Superiores hierárquicos, acrescido do aumento de responsabilizações, por vezes indevidas, ao longo do processo acarreta mais resistência ainda.

“A falta de envolvimento dos superiores leva à desmotivação por parte dos operacionais.”, refere o Consultor.

Na tentativa de centralização dos processos, há situações em que os Administrativos fazem variadas acções, inclusivamente o papel de Júri do Procedimento. O receio de cometer erros acresce enormemente a reacção à mudança.

Passando agora à segunda Categoria em estudo, *Serviço de base Tecnológica – PECP*, a questão prende-se com a adequação da ferramenta eleita. É interessante perceber o nível de adequação (ou desadequação) da PECP. Percebe-se aqui (Fig.7), mais uma vez, a existência de convicções completamente contraditórias, na medida em que metade dos Entrevistados considera a PECP desadequada ao processo de contratação pública e/ou à sua realidade interna. Cinco entrevistados consideram adequada, mesmo sendo um valor inferior, é igualmente significativo tendo em conta a amostra

“Sim, a plataforma está adequada, é um modelo genérico”,
Responsável de Aprovisionamento.

Estas perspectivas estão claramente relacionadas com a aceitação ou não da utilização da mesma. Se se comparar com os resultados anteriores, verifica-se esta tendência. Quem não aceita a utilização desta tecnologia ou não reconhece o seu valor de utilização, acaba por não considerar a mesma adequada quer ao processo, quer à sua realidade.

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:
Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

Adequação da PECP	
n=14	
PECP desadequada ao processo/realidade	7
PECP adequada ao processo/realidade	5
PECP contempla fases processo	4
Falha na avaliação de propostas	3
Adaptação à PECP	3
PECP burocrática	2
Nomenclatura desadequada	2

Figura 7 - Adequação da PECP

Um momento-chave indiciado como incompleto ou inadequado é o da avaliação de propostas. A PECP apenas tem o critério de avaliação “Preço”. Quando, na maioria das Entidades e processos, são recorrentes outros tipos de critérios e subcritérios, em alguns casos critérios bastante subjectivos.

“Há uma falha ao nível da análise de propostas, temos necessidade de avaliar subcritérios”, Responsável de Aprovisionamento.

A ferramenta disponível na aplicação não é, de todo, suficiente tendo em conta a sua especificidade.

A burocracia ou passos intermédios desnecessários e não representativos da realidade do processo são também apontados, assim como a nomenclatura utilizada. Consideram esta pouco ajustada ao mercado da Saúde. A plataforma está construída de modo transversal para qualquer mercado, sendo este com elevada especificidade, a nomenclatura utilizada é pouco clara. Esta dificuldade pode levar a uma má formalização de concurso, pois não está adequado. O fornecedor, dessa forma, tem mais dificuldade em elaborar adequadamente a sua proposta.

A terceira Categoria corresponde a questões relacionadas com o serviço prestado pela DigitalFlow. Esta categoria foi segmentada em 3 Propriedades ou Atributos: *Processos a desmaterializar*, *Ferramentas de suporte* e *Novos Serviços sugeridos*. Os três estão extremamente relacionados, principalmente os dois primeiros, em que se há processos a desmaterializar, naturalmente essa desmaterialização passará pela utilização de uma ferramenta tecnológica para suportar esse mesmo processo. No entanto, pretendeu-se perceber o mais possível a perspectiva dos clientes, as necessidades e qual a percepção de futuro para os processos em que estão envolvidos, daí essa segmentação. Estes atributos estão de tal forma inter-ligados que todos poderão culminar em novos serviços a prestar pela DigitalFlow, desde que estejam em conformidade com a missão da empresa. As opiniões são diversas, de acordo com a perspectiva e perfil de ligação ao processo.

Os processos a desmaterializar indicados pelos Entrevistados apresentam-se na tabela seguinte:

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:
Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

Processos a desmaterializar	
n=14	
Processo anterior ao pré-contratual	6
Facturação	3
Integração ERP, DRE, Portal dos Contratos Públicos	2
Processo contratual	1
Gestão de Contratos	1
Processo clínico electrónico	1

Figura 8 - Processos a desmaterializar

O mais mencionado corresponde ao processo anterior ao pré-contratual. Este revê-se ainda de muita burocracia interna. Um fluxo complexo, principalmente em Entidades de maior dimensão, com um sem número de autorizações e assinaturas, que muitas vezes culminam em atrasos de meses para o lançamento de um procedimento. Sendo este estudo em entidades da Saúde, percebe-se a gravidade desta situação, em que quem sofre as consequências da burocracia extrema é o cliente final – o Doente. Há assim uma grande preocupação em agilizar este processo. Uma forma de o fazer é desmaterializá-lo, podendo ganhar tempo, acabando com o papel que vai circulando de “mão-em-mão”, de secretária em secretária, ficando sempre “preso” em algum momento do *workflow*. Desmaterializado este processo poderia ser agilizado, apesar de que poderia não ser a ideal solução, na medida em que a organização pública possui ela mesma uma natureza burocrática:

"No caso da desmaterialização, vai tirar papel, mas o processo vai acabar por ficar pendente em algum ponto, a burocracia é ainda muito grande.", Administrativo de Aprovisionamento.

O processo de facturação foi também apontado como um próximo processo a ser desmaterializado, acarreta ainda muito papel e, consequentemente, muitos custos. Há ainda a perspectiva da desmaterialização total dos processos:

"Todo o Processo poderia ser desmaterializado, os envolvidos deveriam estar mais atentos e entrar nos sistemas, se não acontece é um problema interno de preparação e burocracia.", refere um Administrativo.

Em linha com a análise anterior, é agora necessário conhecer as ferramentas que os clientes reconhecem como necessárias para a continuidade da desmaterialização dos seus processos de negócio:

Ferramentas de suporte necessárias	
n=14	
Sistema de avaliação de propostas	6
Facturação electrónica	4
Gestão Documental	4
Sistema de Gestão de contratos	3
Controlo de Expediente	1
<i>Single Sign on</i>	1
Modelos de minutas de procedimentos	1
Sistema de avaliação de desempenho em PECP	1
Massificação do uso do email.	1

Figura 9 - Ferramentas de suporte necessárias à desmaterialização

A necessidade de um Sistema de avaliação de propostas é identificada por uma grande parte dos Entrevistados. Esta indicação relaciona-se com o facto de a PECP não estar devidamente em conformidade com a realidade das Entidades da Saúde, como acima mencionado. Não estando esta adequada, necessitam de uma aplicação, preferencialmente que integre com a PECP e que permita a utilização de critérios, subcritérios e o carácter subjectivo, para uma avaliação mais apropriada das propostas recebidas. Apesar de o processo de facturação ter sido indicado apenas por 3 Entrevistados como sendo um processo a desmaterializar, quando questionados sobre ferramentas propriamente ditas apontaram ferramentas de facturação electrónica. Ferramentas de Gestão Documental foram referidas por quatro entidades, podendo uma ferramenta deste tipo dar resposta ao processo anterior ao pré-contratual, como foi referido anteriormente enquanto principal a ser desmaterializado. Um sistema de gestão de contratos foi também referenciado, apesar de, na análise anterior, não o terem identificado como um dos principais processos a ser desmaterializado. A necessidade de automatizar a gestão de contratos é facilmente perceptível. Estando focados no fornecimento, é premente saber quando um contrato expira para poder renovar esse fornecimento, seja com o mesmo fornecedor, seja pela necessidade de desencadear um novo procedimento público.

Relativamente a novos serviços a desenvolver e/ou prestar pela DigitalFlow, foram sendo sugeridos pela maioria dos Entrevistados. Muitos dos serviços estão relacionados com as necessidades anteriormente citadas. Alguns desses apontamentos de possíveis serviços são perfeitamente possíveis enquadrar no leque de ofertas da DigitalFlow, pois vão ao encontro da missão definida pela empresa. Serviços relacionados com a continuidade da desmaterialização dos processos envolventes têm total encaixe. Sejam esses processos anteriores, posteriores ou ao longo do dito processo *core* - o de aquisição. Poderiam ser colmatados com um sistema de Gestão Documental, tendo sido referenciado por mais de metade dos Entrevistados. Assim como um sistema de avaliação de propostas, igualmente referenciado:

Novos Serviços Sugeridos	
n=14	
Gestão Documental	8
Avaliação Propostas	8
Formação EF	7
Formação EA: Templates+Processo Compra+Comercial	6
Facturação Electrónica	4
Gestão de Contratos	3
Sistema de avaliação de desempenho - acções em PECP	1
Outsourcing do sourcing	1
Acréscimo de horas de Consultoria	1
Sistema de centralização/condensação informação	1

Figura 10 - Serviços a prestar pela DigitalFlow sugeridos pelos Entrevistados

Serviços relacionados com sessões de formação de conteúdos relativos à Contratação Pública Electrónica a Fornecedores, a equipa está já preparada, existindo actualmente essa oferta. A necessidade de formação a Entidades Adjudicantes foi indicada por cerca de metade dos entrevistados:

“Falta de formação das EA, muitas vezes não sabem o que estão a comprar”, Fornecedor.

Podendo também constituir uma nova oferta de serviço, para além da formação que está contemplada no Projecto de implementação. A novidade do novo processo é ainda muito recente. Todos estão ainda a conhecer e compreender o processo e respectivas implicações. A falta de formação é evidente, mas o reconhecimento dessa nem tanto. É necessário fazer um reforço dessa necessidade. A facturação electrónica, mais uma vez indicada, é com certeza um processo a ser desmaterializado na continuidade do processo aquisitivo. A Gestão de Contratos, apesar de não ser sugerida por um número muito expressivo, é o processo final do processo aquisitivo e que, quando terminado um contrato, despoleta um novo processo de aquisição, logo é também de elevada importância integrá-lo no grande processo e desmaterializá-lo igualmente. Esta fase poderá ser integrada igualmente num sistema de gestão documental, conferindo uma oferta sugerida, contemplado o processo *à priori* e *à posteriori*.

Conclusão

O estudo realizado permitiu identificar um conjunto de novos serviços e forneceu informação útil sobre a forma como devem ser desenvolvidos. Assim sendo, com os resultados obtidos é agora necessário analisá-los e verificar a sua convergência com a missão da empresa, no sentido de desenvolver e desenhar os novos serviços identificados.

Nas diferentes organizações encontram-se diferentes equipas e dentro da amostra seleccionada identificou-se a bipolaridade de perspectivas na mudança. Isto é, as vantagens para uns são desvantagens para outros. Estas desvantagens, para os utilizadores negativos, são de uma forma geral apontadas em questões externas à Organização. Questões internas apenas relativas à necessidade de fazerem uma gestão interna da mudança, ao nível da inclusão de uma tecnologia. Contrariamente aos utilizadores positivos que apontam, para além de factores externos, questões como resistência do Júri ou a Burocracia da estrutura. Essa bipolaridade, curiosamente, encontra-se dentro de uma mesma organização. Um exemplo, acima evidenciado como uma excepção na análise, é precisamente um caso de dualidade de perspectivas num projecto de implementação de um serviço de base tecnológica. Talvez de acordo com a posição que ocupam e o nível de interacção com a tecnologia. O utilizador negativo ocupa a função de Responsável de Aprovisionamento, tendo assim uma perspectiva ao nível da organização e gestão dos processos. Em contrapartida, o utilizador positivo tem uma relação directa com a PECP, percebendo as vantagens e o papel de facilitador das transacções inerente à tecnologia. O que, comparativamente com o seu modo de trabalho anterior, diminuiu substancialmente a burocracia, as tarefas administrativas morosas de introdução manual de informação e a duplicação em papel.

O reconhecimento das mais-valias de um projecto é essencial para o sucesso do mesmo. Um projecto deste cariz não deverá ser encarado como uma mera imposição legal sem sentido. Os pressupostos são a simplificação, desmaterialização, transparência e controlo do processo, para a melhoria e evolução. É assim essencial o envolvimento dos *stakeholders*, devendo esse envolvimento partir dos próprios superiores hierárquicos. A utilização de uma ferramenta tecnológica pressupõe o apoio e ser facilitadora dos processos e não duplicadora de tarefas. Também aqui, na análise da adequação da PECP utilizada, denota-se a dualidade de perspectivas. Cerca de metade dos Entrevistados refere uma desadequação da PECP relativamente ao processo e/ou à realidade da organização. Por outro lado, outros indicam que está adequada ao processo e/ou à realidade interna, pois contempla as fases descritas no Código dos Contratos Públicos e restante Legislação conexa. Apesar da indicação da PECP não estar adequada, apenas houve indicação de um momento importante estar incompleto, o de avaliação de propostas. Esta não possibilita a integração de critérios e subcritérios.

Os processos a desmaterializar, as ferramentas necessárias de suporte e os serviços sugeridos, podem ser analisados conjuntamente, na medida em que estão inter-ligados. Sendo a missão da empresa *Apoiar as organizações públicas e privadas na desmaterialização dos seus processos de trabalho, contribuindo para a redução de custos, tempo e espaço físico, simplificação dos processos e reforço dos mecanismos de segurança*, é possível analisar os processos a desmaterializar como novas áreas de entrada; as ferramentas de suporte como novas parcerias a estabelecer com empresas detentoras de soluções tecnológicas chave-na-mão; e os serviços sugeridos como resposta às necessidades emergentes dos clientes. Fazendo convergir os resultados obtidos nos 3 atributos indicados, é possível concluir que o foco deverá ser nos serviços mais referenciados. São eles:

- Gestão documental;
- Sistema de avaliação de propostas;

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:
Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

- Formação de Entidades Fornecedoras;
- Formação de Entidades Adjudicantes;
- Facturação electrónica;
- Sistema de Gestão de contratos.

Na perspectiva da DigitalFlow foram evidenciados alguns factores críticos de sucesso em projectos de implementação de serviços de base tecnológica. Fica ilustrada a importância de abranger todos os envolvidos no projecto. É essencial o trabalho junto das pessoas, bem gerindo as suas expectativas e fazendo denotar as mais-valias e implicações da implementação de um projecto desta natureza. É igualmente necessária a disponibilização de várias alternativas de canais ao longo de todas as interacções no projecto, de modo a evitar quebras na experiência de serviço.

No Capítulo seguinte apresenta-se o desenvolvimento e *design* dos novos serviços identificados. Tendo por base os resultados da análise relativa a vantagens e desvantagens do projecto, apresentando melhorias nos novos serviços a prestar.

5. Design de Serviços

Este Capítulo visa apresentar o design de serviço, de acordo com os resultados obtidos na investigação realizada. Tal como acima evidenciado, o estudo permitiu identificar as necessidades emergentes dos clientes da DigitalFlow, o que se vem a traduzir em novos serviços a prestar pela empresa.

5.1. Service System Design for Value Co-Creation

Tal como referenciado no Capítulo 3, foram analisadas várias metodologias para o desenvolvimento e desenho de serviços. Apresenta-se agora esse desenho, com base na aplicação da metodologia de SSD-VC.

Primeiramente define-se a *Customer Value Constellation*. Sendo a necessidade do cliente a desmaterialização dos seus processos de negócio, interessa perceber quais as ofertas de serviço que possam satisfazer essa necessidade. A DigitalFlow presta serviços de desmaterialização de processos ao nível da Contratação Electrónica e, também, de *Performance Management*. Está assim posicionada no sistema de criação de valor que o cliente poderá percorrer para satisfazer a necessidade identificada. A constelação de valor representa onde é que o cliente poderá encontrar as ofertas de serviço que lhe permitem satisfazer a sua necessidade. Na Figura 11 está representada a *Customer Value Constellation*, estando no centro a necessidade do cliente, que pode ser satisfeita pela DigitalFlow e pelas restantes representadas:

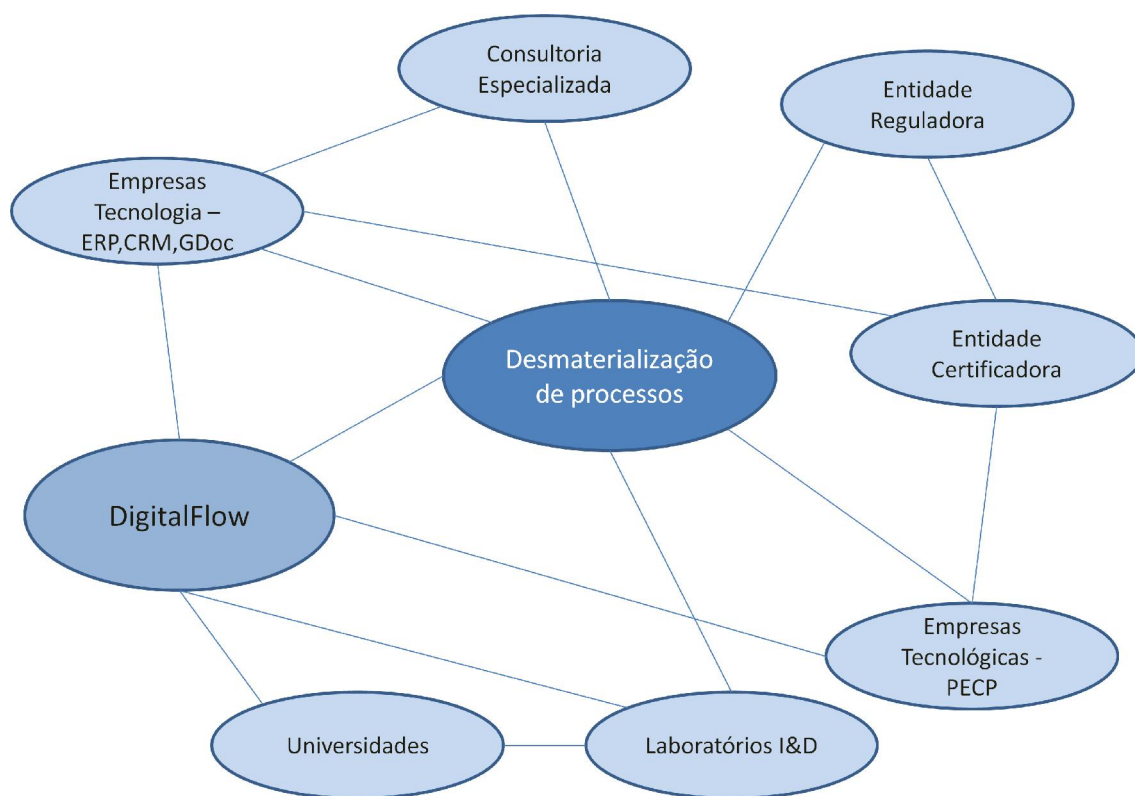


Figura 11 - Customer Value Constellation

Ao serem identificadas todas as ofertas de serviço disponíveis ao cliente, é necessário melhor posicionar a Empresa no sentido de ampliar a sua oferta. A ligação a Universidades e Laboratórios de I&D é essencial para a manutenção do conhecimento e entrada em novos projectos de investigação. A ligação a uma empresa detentora de Plataforma Electrónica de Contratação Pública já existe, no entanto, com a evolução do mercado privado, será importante o contacto com outras empresas semelhantes para obter conhecimento mais transversal e da evolução do próprio processo e, assim, aumentar a oferta de valor aos seus clientes. Outro tipo de parceria essencial para dar resposta às solicitações de novos serviços é com empresas desenvolvedoras de outro tipo de *software*. Nomeadamente ERP, pois têm ofertas complementares que poderão sustentar e dar resposta aos requisitos emergentes. O cliente tem a possibilidade de recorrer directamente a essas mesmas entidades que darão resposta às suas necessidades. O que revela a grande importância de a empresa estabelecer parcerias e ligações, para estender a sua oferta e o seu conhecimento.

5.2. Conceito de Serviço

Os resultados obtidos e descritos no Capítulo anterior, foram hierarquizados de acordo com o número de vezes citado, tendo sido seleccionados os seis mais referenciados.

Tendo por base a missão e a visão da empresa, cruzando com os dados recolhidos e integrando na constelação de valor acima representada, foi possível definir o conceito de serviço da DigitalFlow. Para esta definição recorreu-se à forma de representação de Lovelock, a *Flower of Service* (LOVELOCK 2006). Nesta representação tem-se o serviço *core* no centro da flor e as pétalas correspondem a serviços suplementares. Este é um conceito de serviço estendido, isto é, inclui os *Facilitating Services* – serviços igualmente importantes no complemento do serviço – neste caso considera-se a Contabilidade (processos internos de gestão e facturação); e os *Enhancing Services*, aqui com os *Workshops* e Formação. Serviços que acrescentam valor, mas que não incluem a solução tecnológica como se prevê para a desmaterialização dos processos. Nesta reprodução, realçam-se dois tipos de ofertas: a azul os serviços existentes já prestados pela empresa, a lilás os novos serviços identificados, que constituem novas ofertas; no caso de Workshops & Formação, tem-se as duas cores, na medida em que a empresa já tem essa oferta, no entanto, através do estudo, foram identificados novas sessões com diferente público-alvo:

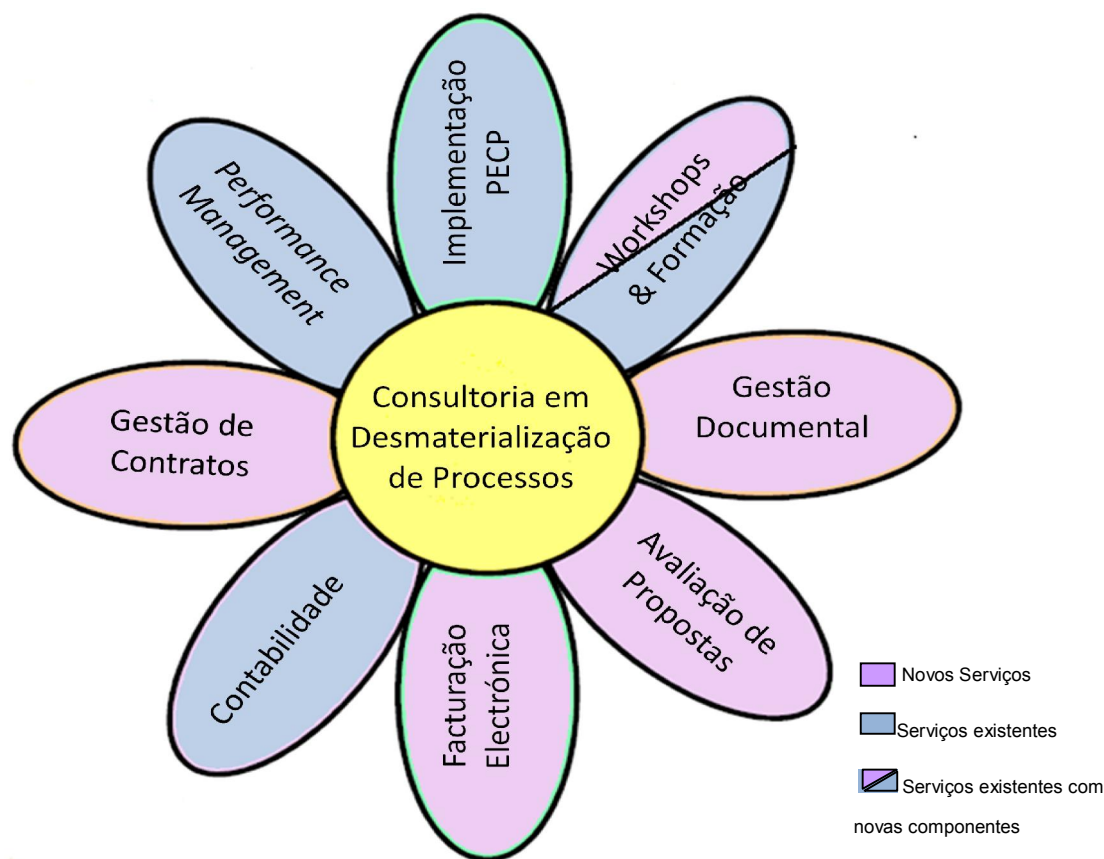


Figura 12 - Flower of Service: DigitalFlow

Os novos serviços a desenvolver foram identificados, assim como as parcerias importantes a constituir. Neste trabalho, tendo em conta as limitações temporais, não será possível apresentar um protótipo do novo serviço. Nesta altura estão já a ser analisadas as potenciais parcerias para oferecer as soluções propostas, no entanto, como são processos morosos, não será desenvolvido aqui cada serviço específico. Assim, optou-se por apresentar um modelo transversal de prestação de serviço, independentemente da solução em causa. Consiste, então, numa proposta de modelo de serviço geral, com uma alternativa de navegação, aquela que será mais adequada a seguir.

5.3. Service System Architecture

A fase seguinte consiste em representar o *Service System Architecture*, que reproduz a estrutura de toda a experiência de serviço. Em termos de canais, ou interfaces do serviço, actores e principais actividades.

Desta feita, retratou-se o que se considerou serem os momentos-chave de um projecto:

- Apresentação da solução;
- Proposta de serviço;

- Adjudicação;
- Prestação do serviço;
- Fecho do projecto.

Os canais disponibilizados pela DigitalFlow são vários. Importa aqui relevar que um dos canais foi desenvolvido ao longo deste estudo, com o intuito de seguir a lógica preconizada de multi-canais para o cliente poder seleccionar o que mais se adequa à situação específica. E, também, para dar resposta a uma necessidade que, apesar de não muito evidenciada ao longo das entrevistas realizadas, percebeu-se ser cada vez mais sentida por todos os clientes; essa necessidade prende-se com dificuldade de focarem a atenção no que realmente é válido, necessidade de terem informação “condensada e centralizada”. Esse canal corresponde a Comunidades Online. Recorreu-se às redes sociais disponíveis, para disponibilizar um espaço ao cliente para ele poder co-criar o serviço junto com os restantes clientes da DigitalFlow e com a própria; e, assim, centralizar e salientar a informação mais relevante para as áreas de trabalho – Contratação Electrónica e Gestão de Performance. Foi criada uma conta no Facebook, pois há já uma enorme presença nesta rede quer de pessoas a título individual, quer como Empresa; foi criado um grupo privado para clientes e potenciais clientes, numa plataforma gratuita de *social networking*. Este grupo visa a partilha de conhecimento, a criação de uma rede de contactos profissionais e a coordenação de acções relacionadas com as duas grandes áreas de actividade da DigitalFlow. Estão disponíveis várias ferramentas como fóruns de discussão, partilha de fotos e vídeo, *weblinks* e ficheiros. Está aqui bem patente a vontade de possibilitar ao seu cliente a co-criação de valor entre si, através de canais de interacção.

Os canais de interacção da DigitalFlow são os seguintes:

- Email: o email é uma ferramenta indispensável no trabalho diário. Toda a comunicação passa por este canal. É um canal de excelência quer para a comunicação interna, quer com o cliente.
- Comunidades online: novos canais de interacção e partilha de conhecimento, abertos a clientes e a *prospects*.
- *Website*: no *website* da DigitalFlow está a informação sobre a Empresa. Permite ao cliente conhecer um pouco a empresa e identificar os principais contactos. Não é considerado um canal de excelência, em detrimento dos restantes.
- Escritório DigitalFlow: as instalações da DigitalFlow apresentam condições para receber o cliente, no entanto, o conceito do serviço passa por ser prestado em “casa” do cliente. Formações e Workshops centralizados podem ser realizados nas suas instalações, Formações e Workshops personalizados também podem ser na DigitalFlow ou no cliente.

Na Figura 13 assinalam-se, então, as várias tarefas e em que canais se poderão desenrolar. A apresentação da solução pode ocorrer através de informação no *website*, detalhes nas Comunidades Online, enviada por email, apresentação presencial no cliente ou através de Workshops realizados no escritório da DigitalFlow. A proposta de serviço

poderá ocorrer presencialmente no cliente ou ser enviada por email. O processo de adjudicação naturalmente parte do cliente, podendo ser enviada por email mas também comunicada via telefone. A prestação do serviço é a tarefa que envolve mais canais. Durante toda a prestação a interacção ocorre no cliente, comunicação através de email e telefone e, ainda, a co-criação através das Comunidades, tendo também a possibilidade de se deslocar até às instalações da Empresa. O Fecho do Projecto ocorre normalmente no cliente, sendo previamente enviado por email o relatório de fecho. Em todos os momentos estão presentes, no *backstage*, o suporte interno, em termos de tarefas administrativas de suporte e a recorrência ao sistema para registo interno.

Com esta representação é possível perceber como alocar devidamente os recursos de acordo com as necessidades. Uma das grandes mais-valias é a introdução de mais um canal, as Comunidades que, até ao momento, não existiam.

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:
Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

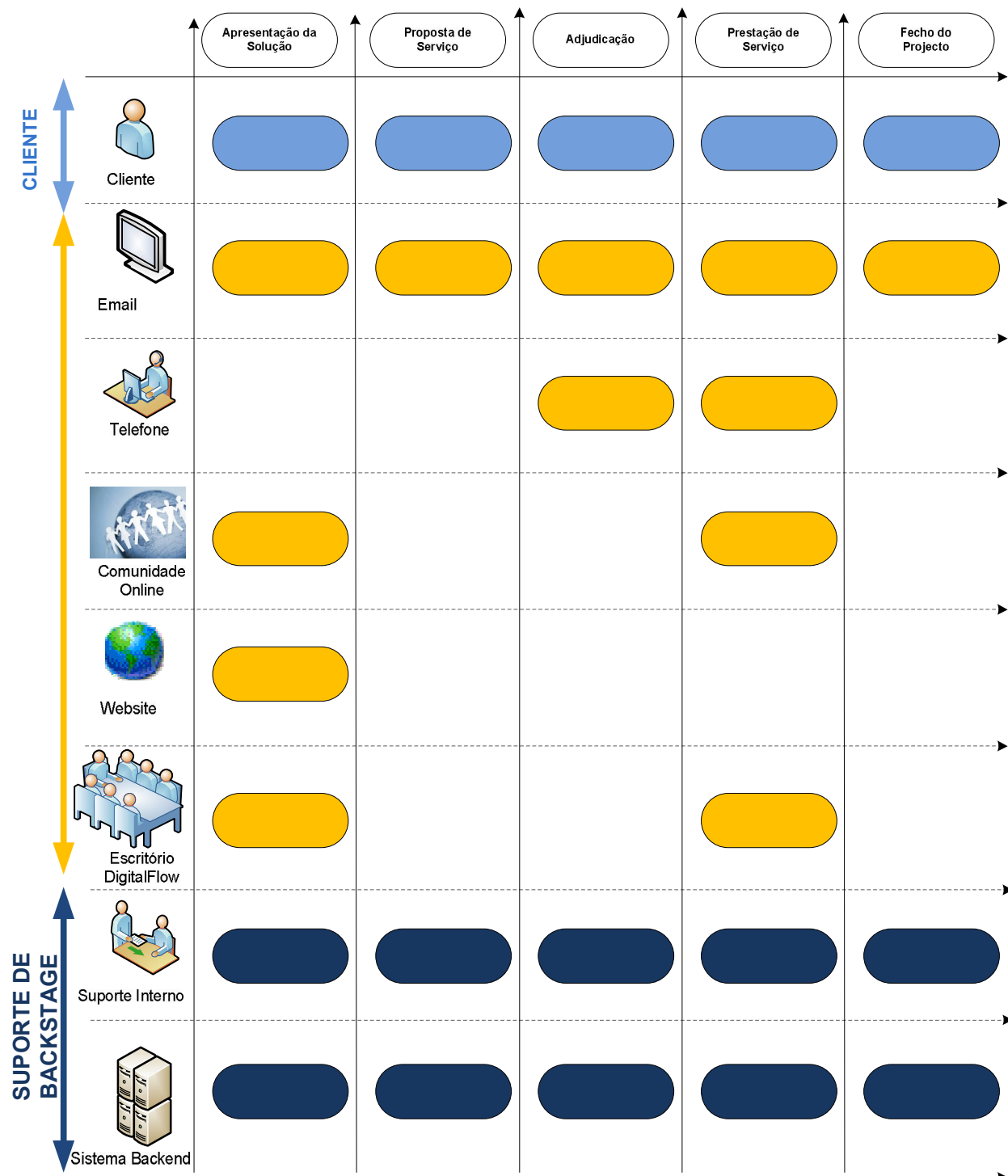


Figura 13 - SSA da DigitalFlow

5.4. Service System Navigation

Com a representação da arquitectura do serviço, é agora possível passar para a visão da navegação, através do *Service System Navigation*.

As Figuras seguintes correspondem ao SSN para todos os momentos indicados no SSA. Agora com a noção do *workflow*, com a passagem pelos diversos canais e a possibilidade de selecção por parte do cliente, de acordo com o que for mais adequado.

Atenta-se a Solicitação de suporte, que pode ser feita pelos variados canais disponíveis, em que a resposta deverá ser dada pelo mesmo meio utilizado pelo cliente. O cliente verifica a resposta e valida se foi ou não suficiente e, mais uma vez, continua a experiência de serviço pelo canal que considerar mais apropriado. Com a possibilidade de seguir para o canal de suporte do parceiro, no caso de se tratar de uma necessidade de suporte relacionada com o serviço de base tecnológica. Nesse caso, sendo que a DigitalFlow é prestadora de serviços e não detentora da tecnologia, o cliente deverá ser encaminhado para o respectivo canal de suporte.

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:

Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

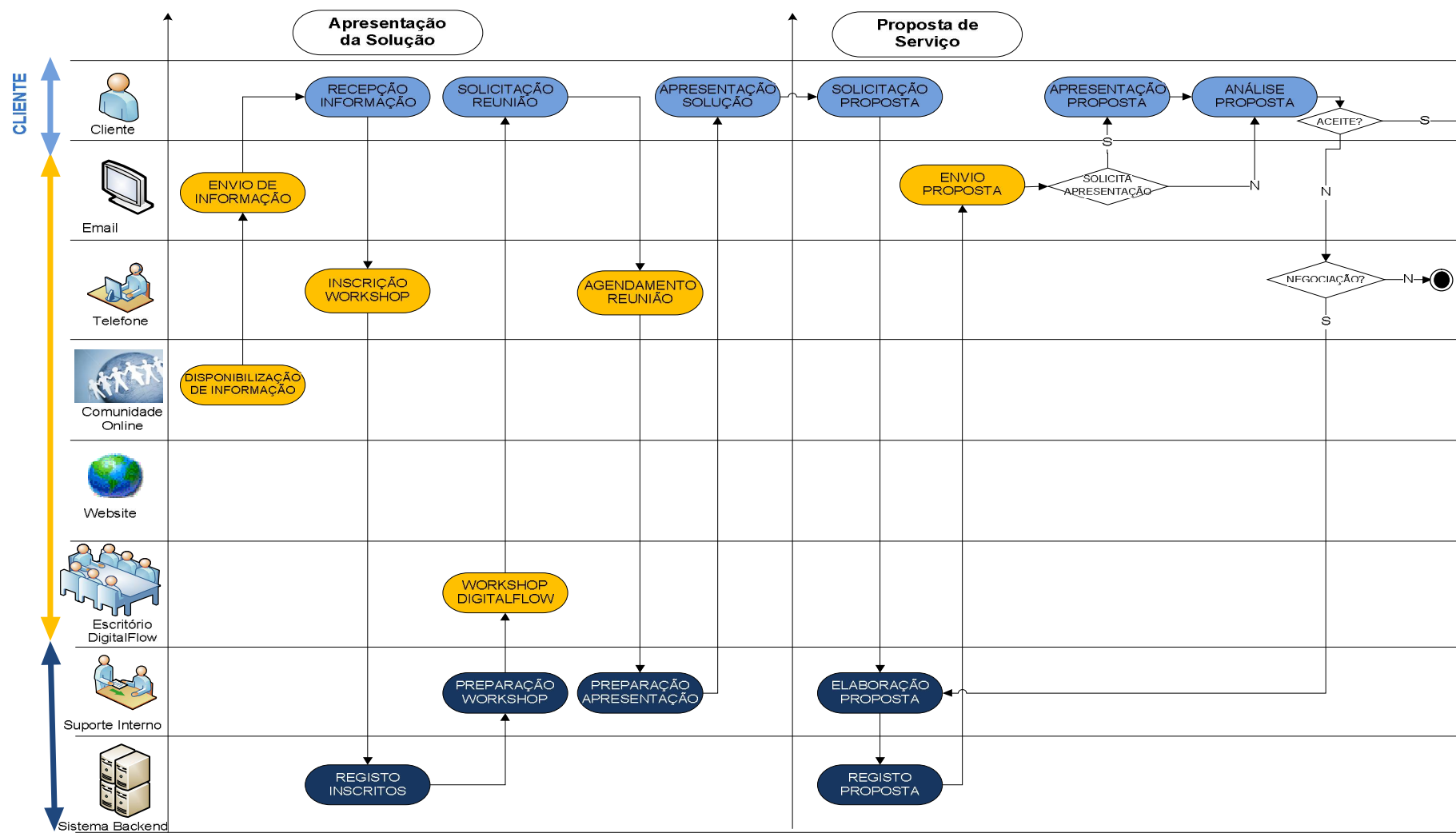


Figura 14 – SSN – Apresentação da Solução e Proposta de Serviço (1/4)

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:

Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

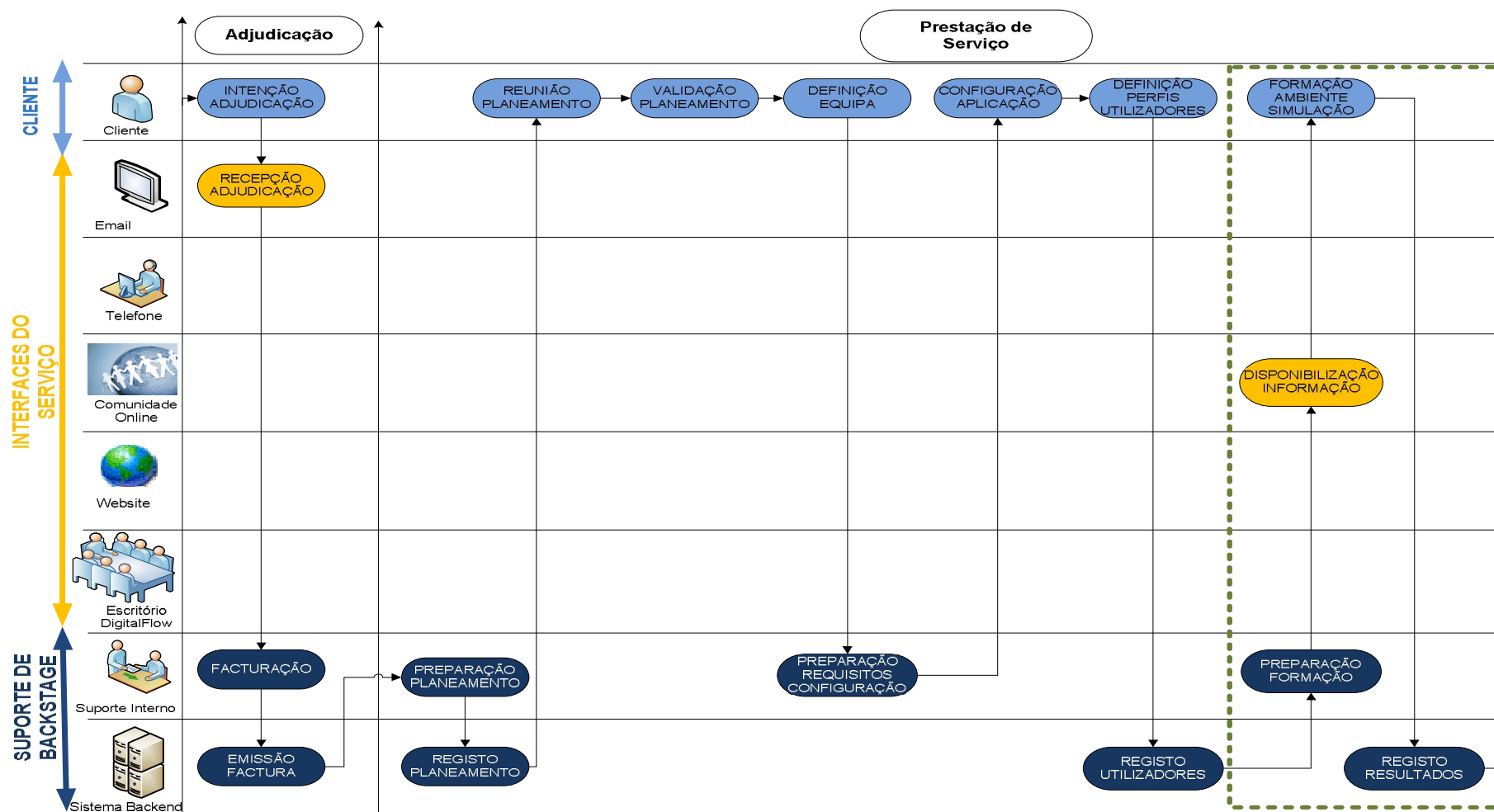


Figura 15 – SSN – Adjudicação e Prestação de Serviço (2/4)

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:

Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

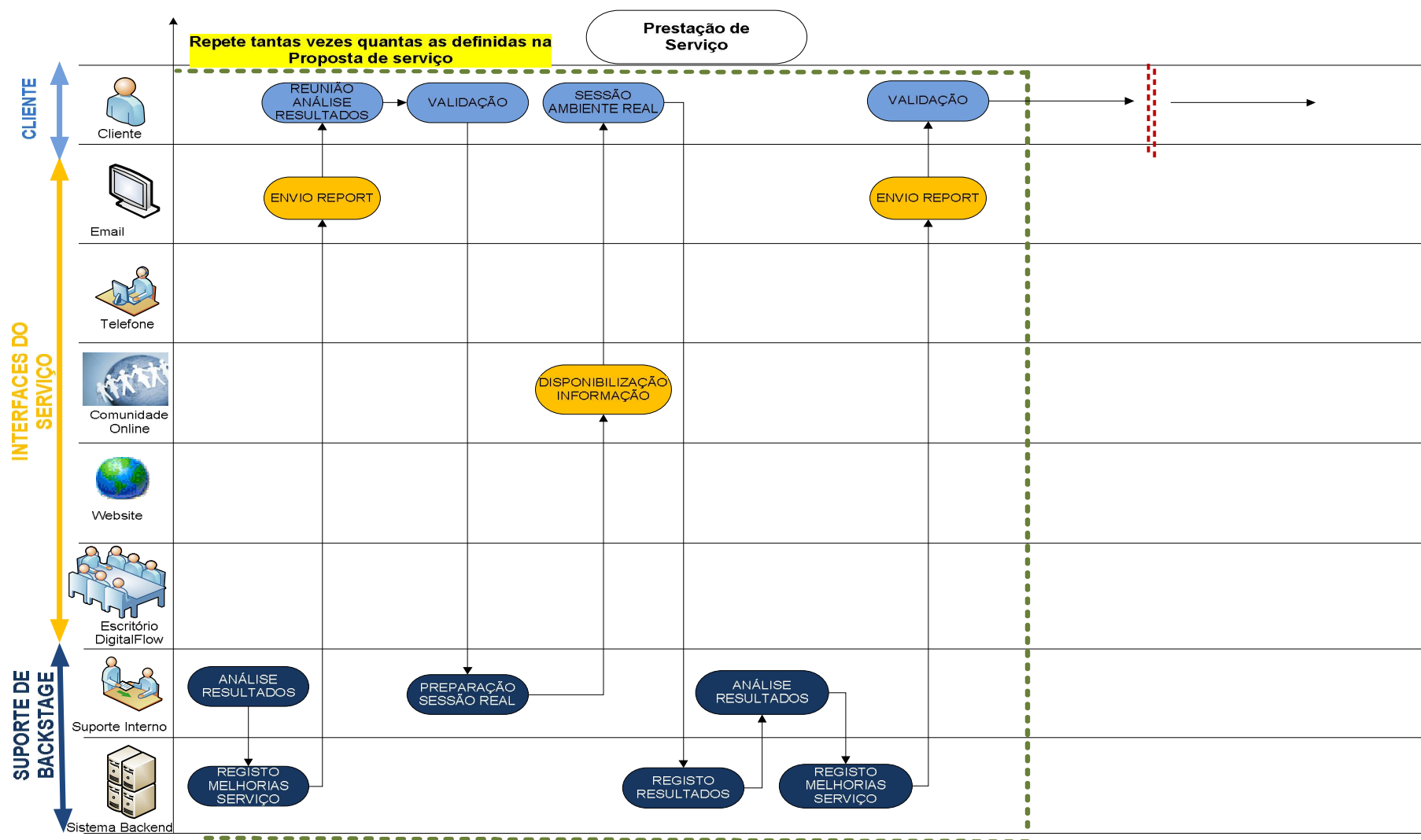


Figura 16 – SSN – Prestação de Serviço (continuação) (3/4)

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:
Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

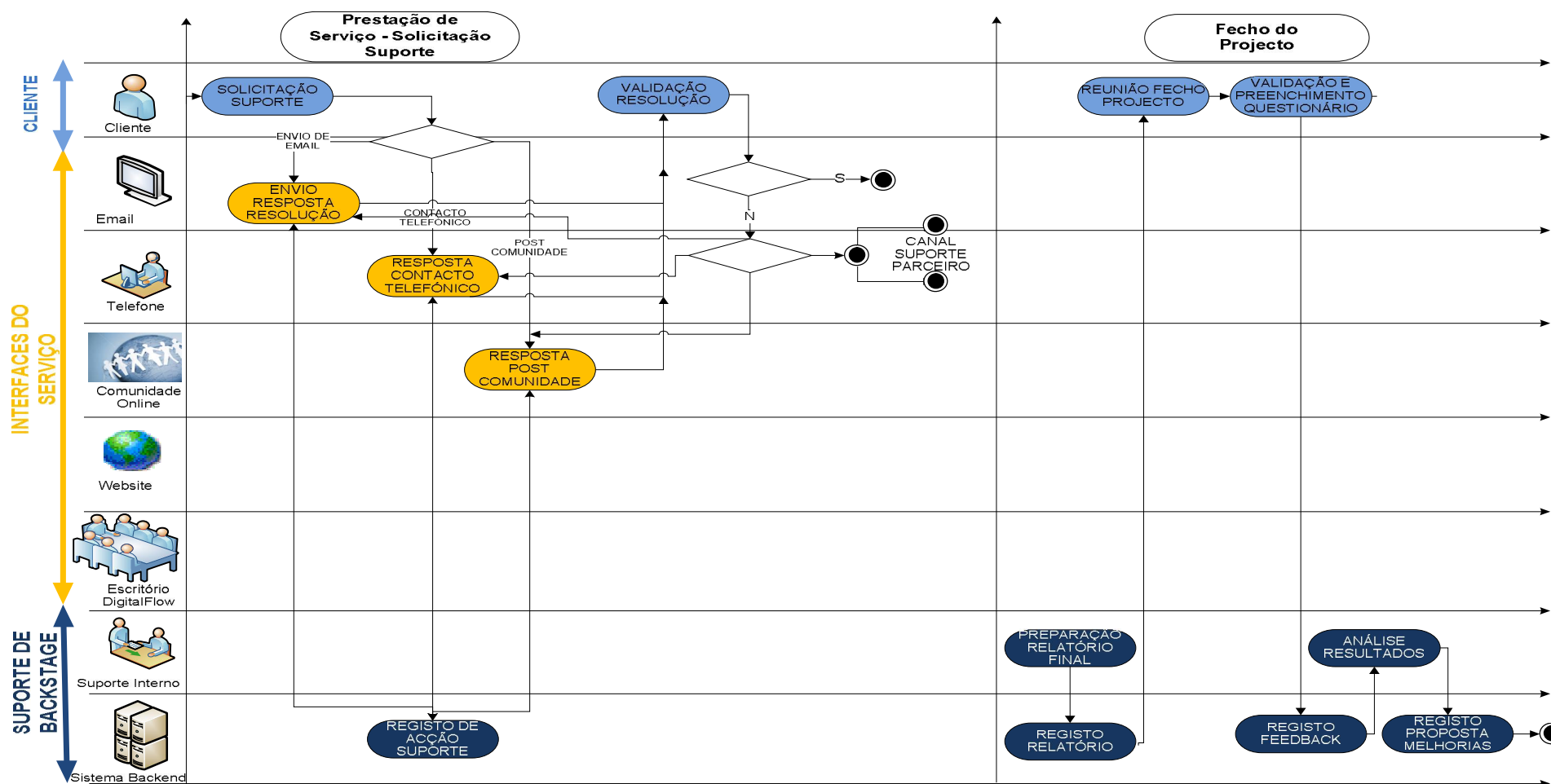


Figura 17 – SSN – Prestação de Serviço: Solicitação de Suporte e Fecho de Projecto (4/4)

Depois desta visão dinâmica de co-criação em multi-canais, é importante focar mais em pormenor em momentos cruciais do mesmo.

5.5. Service Experience Blueprint

Seguido de uma visão de todo o circuito do cliente pelos vários canais, nos vários momentos-chave, de acordo com o SSD-VC, a próxima tarefa consiste em ir a um maior detalhe nas interações. Seleccionando interações presentes no SSN, desenhá-las agora com a metodologia do *Service Experience Blueprint*.

As interações seleccionadas do SSN são a solicitação de suporte através do email e um workshop ou formação. Este último corresponde a um exemplo de sessão que será realizada ao longo do processo de venda, sendo uma demonstração da oferta de valor da DigitalFlow para melhor chegar até ao cliente. Este pode ainda ser um dos serviços de formação apontado pelos clientes aquando das entrevistas. A forma de interação e criação de valor será semelhante.

Relativamente ao processo de solicitação de suporte por email, representado na figura seguinte, este é despoletado pelo cliente. Aqui a resposta é também por email. As falhas podem ocorrer ao nível da recepção; os pontos de espera verificam-se na visualização do email, já que o receptor poderá não ter um acesso imediato. Quando o cliente recebe a resposta, valida e confirma se foi resolvida ou não a questão. Se a resposta não for suficiente poderá enviar um email de resposta ou até contactar via outro canal de suporte. O mesmo se verifica quando valida, pode fazê-lo com o retorno de um outro email ou via outro canal. Este processo foi seleccionado para fazer o design, pois, como já anteriormente referido, o email é um canal de excelência na empresa.

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:

Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

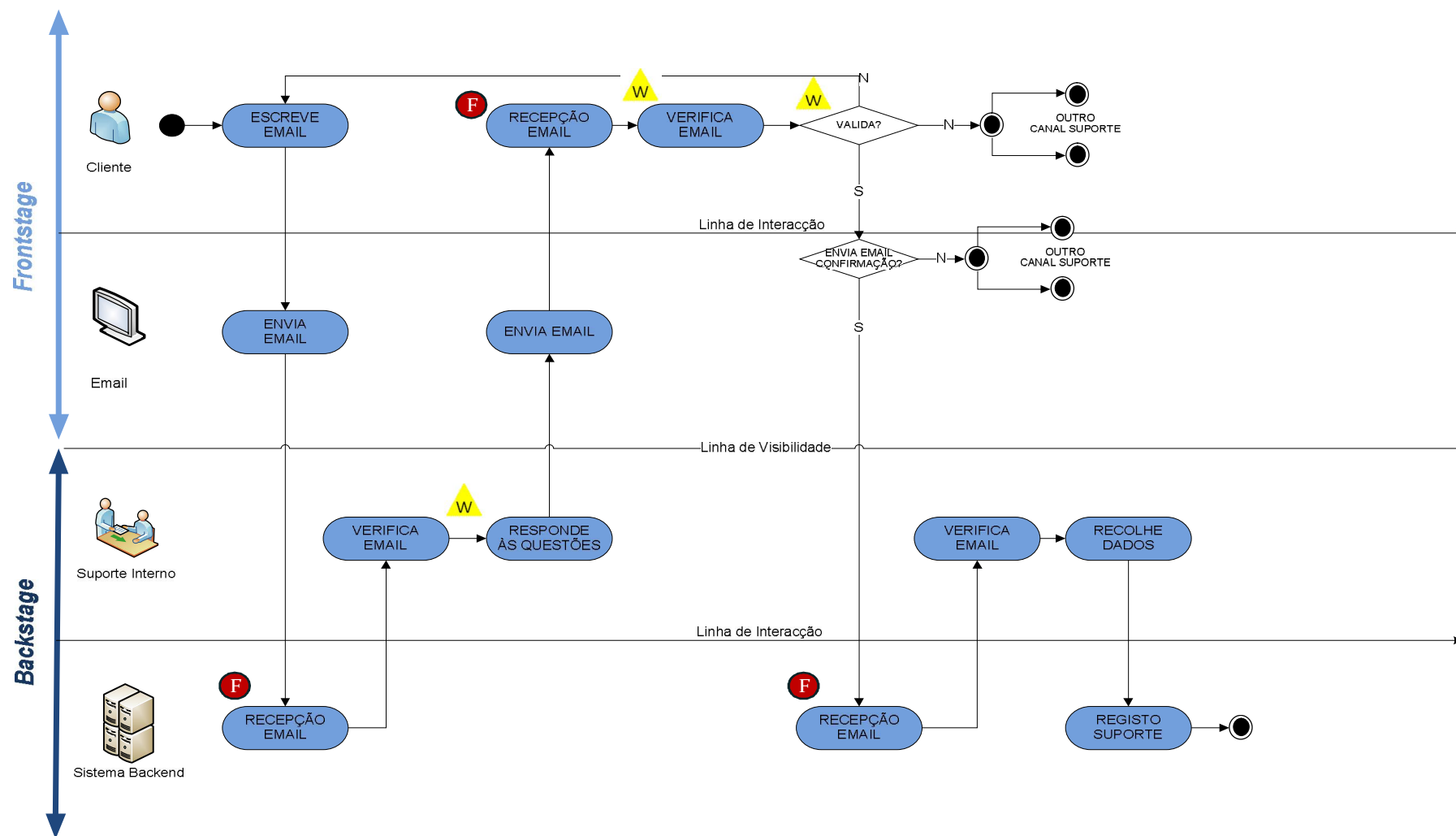


Figura 18 - SEB: Solicitação suporte via email

A prestação de serviço ao nível de um Workshop prevê uma preparação *à priori*. Este é um processo em que a interface do serviço é o Consultor. Este tem uma interacção com tecnologia aquando da preparação, com a facturação e registo de inscritos, e também na verificação dos inscritos com a chegada dos participantes. Nesta representação tem-se um exemplo de co-criação cliente-cliente e cliente-consultor, com a interacção entre todos, a partilha de experiências e conhecimento. A sessão tem uma agenda a cumprir e conteúdos a serem discutidos, mas é, sem dúvida, na partilha de experiências por cada um dos actores que se constitui conhecimento e se cria valor. O cliente é um actor primordial na co-criação do serviço. As figuras seguintes representam essa co-criação e partilha de informação. Alguns pontos de espera são denotados, como o caso da chegada dos participantes, que pode ocorrer com atrasos, ou mesmo a instalação dos próprios, que pode ser algo demorada. Mesmo na partilha de experiências que pode deixar de ser possível o seu controlo pelo consultor ou que essa interacção seja menos pacífica; falhas identificadas aquando de verificações no sistema, em que este pode estar em baixo ou haver algum erro na lista. Outra falha poderá acontecer quando o consultor solicita intervenção dos participantes e eles não corresponderem, ou quando solicita preenchimento do questionário em que os participantes não o façam.

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:
Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

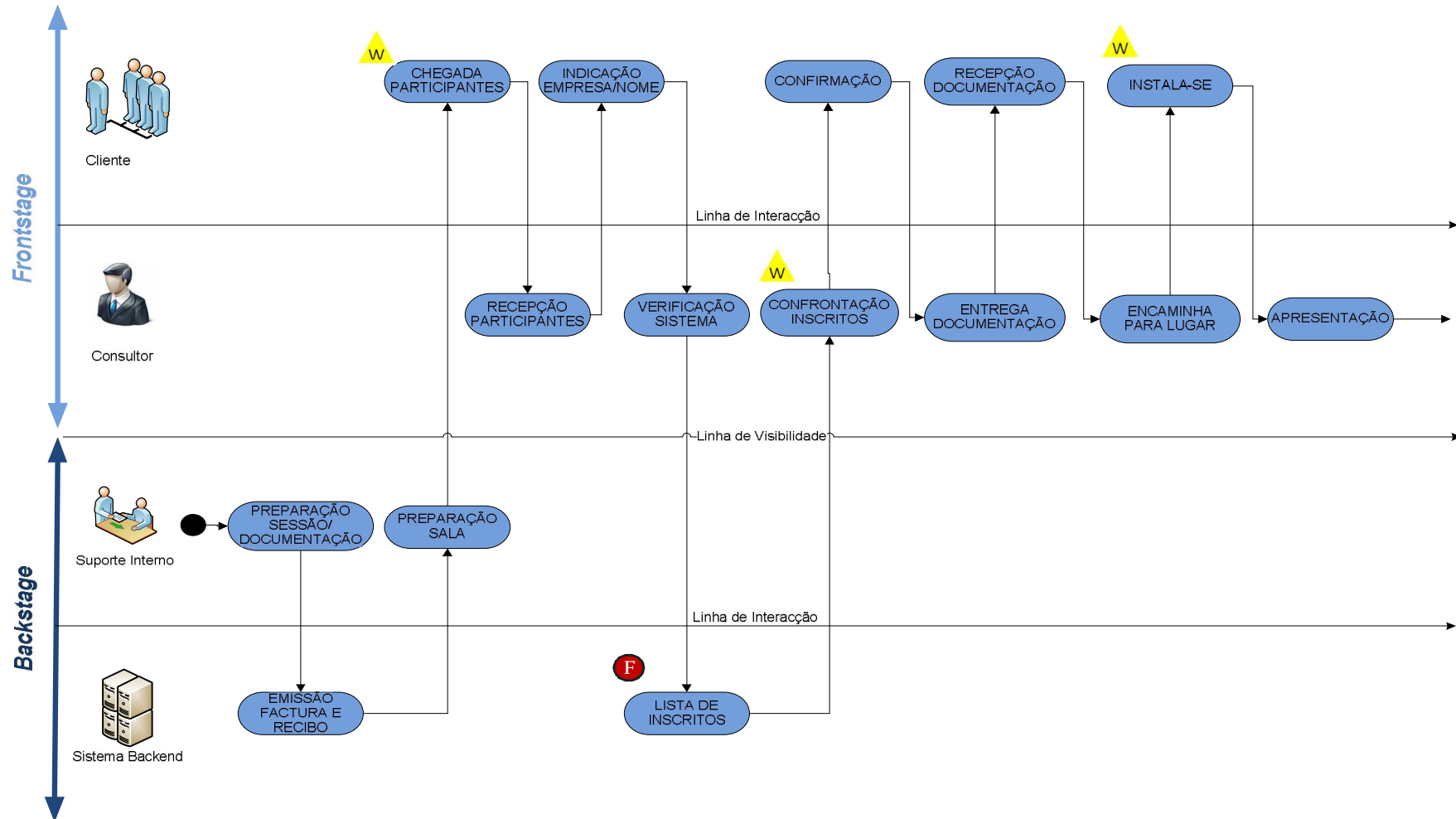


Figura 19 - SEB: workshop (1/3)

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:
Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

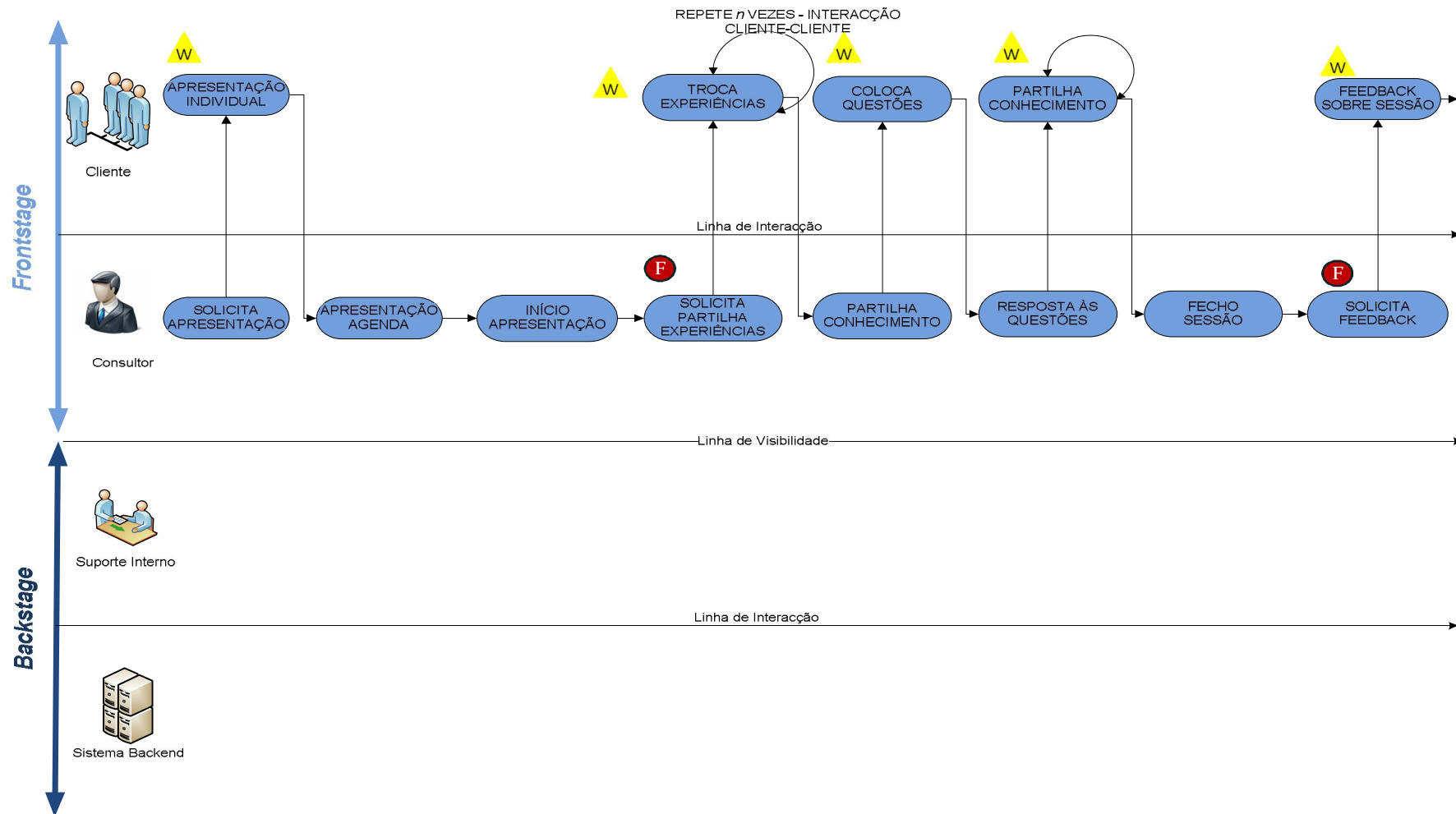


Figura 20 - SEB: Workshop (2/3)

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:
Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

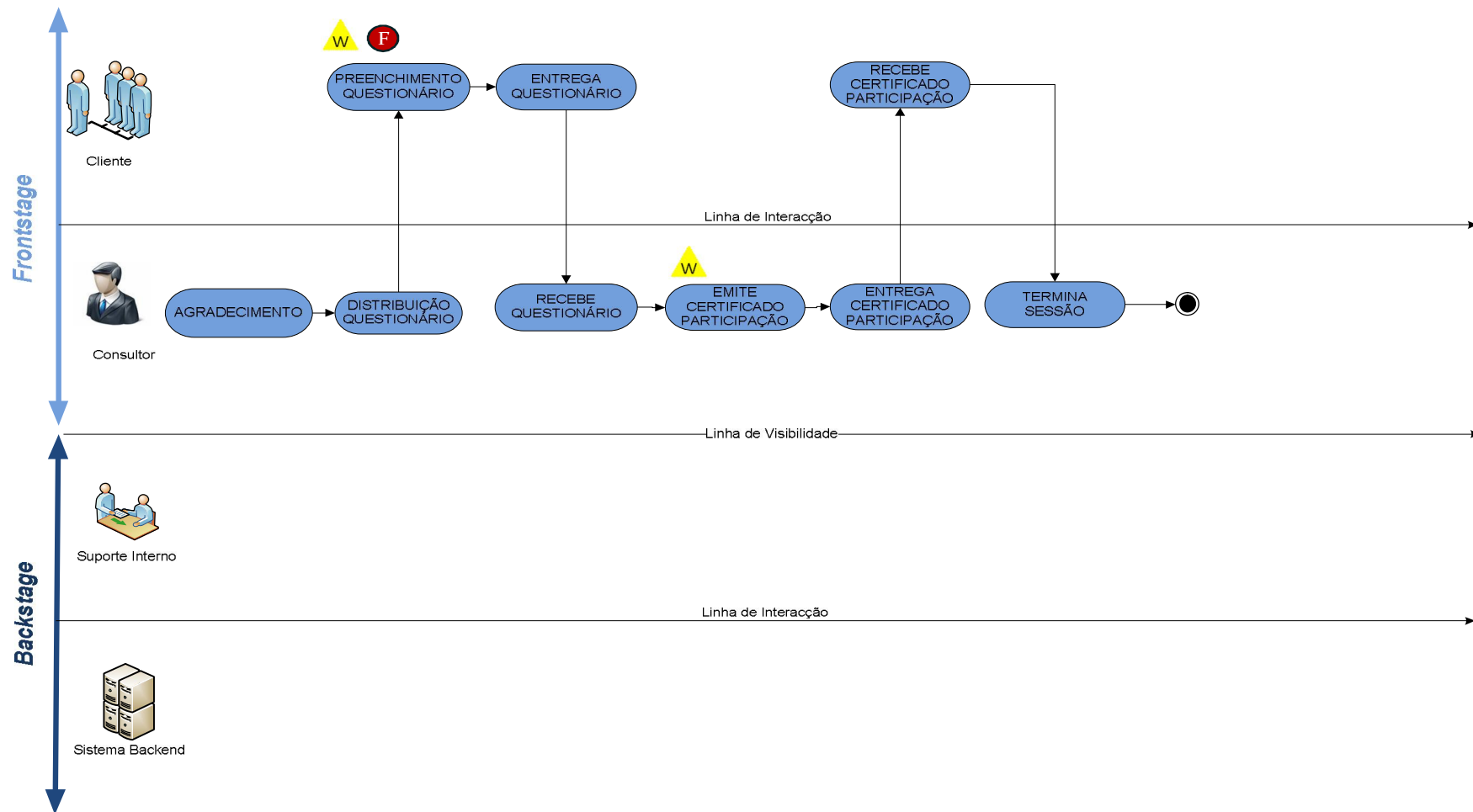


Figura 21 - SEB: Workshop (3/3)

Após toda a análise e reconhecimento ao nível do conceito de serviço e qual o posicionamento da DigitalFlow na *Customer Value Constellation*, foram equacionadas possíveis parcerias. Como a empresa é uma prestadora de serviços, no que concerne tecnologia são sempre estabelecidas parcerias com empresas detentoras dessa. É conseguida uma oferta especializada nos serviços ao seu cliente. Assim sendo, nesta fase estão a ser analisadas as ofertas de mercado para os serviços de base tecnológica identificados pelos clientes como necessários à continuidade da desmaterialização dos processos envolventes ao processo *core* da contratação electrónica. Devido a limitações de tempo do projecto, não será possível apresentar aqui protótipos ou mesmo implementação. No entanto o projecto continuará a ser desenvolvido na empresa, já fora do âmbito do projecto, mas em concordância com os *inputs* obtidos.

As Comunidades Online desenvolvidas durante o projecto enquanto novo canal para a interacção com o cliente, estão já a ter alguns resultados. Os clientes estão a aderir e contam já com algum dinamismo. O objectivo é continuar a alimentar as mesmas com informação, na tentativa da centralização da informação e o mais actualizada possível. Tentando que os clientes sejam os principais dinamizadores e co-criadores de valor.

Com a aplicação do SSD-VC consegue ter-se uma visão global e integrada de todo o sistema representado. É assim possível conhecer os potenciais percursos do cliente, identificando falhas e melhorias a implementar, conhecendo a experiência do cliente sob a sua perspectiva. Este tipo de representação dos vários níveis de interacção permite conhecer bem as actividades de cada actor, as alternativas de navegação e, assim, alocar os recursos essenciais, promovendo uma boa experiência de serviço. A boa experiência do cliente leva à sua fidelização, possibilitando o *cross-selling* entre as várias ofertas de serviço. Com a existência dos novos canais, há uma melhor forma de chegar ao cliente, estabelecendo um maior contacto, permitindo uma melhor e atempada percepção de futuras necessidades.

No caso da interacção definida com SEB para o workshop, denotaram-se algumas limitações. O SEB está concebido para a interacção do cliente com sistemas tecnológicos e o *Service Blueprint* para a interacção cliente-funcionário. Neste caso pretende-se a representação e co-criação ao nível B2B, isto é, interacção cliente-cliente. Recorreu-se à utilização de setas de reentrada para reproduzir a co-criação entre clientes. No entanto, entende-se que deverá haver um maior estudo focado nas interacções *Business-to-business*.

6. Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

Com a nova economia, com grande foco nos serviços, serviços esses centrados no utilizador/cliente, impõem-se novos desafios às organizações.

O cliente está agora mais exigente e conhecedor do seu papel enquanto co-criador do serviço. Com a globalização, o acesso facilitado à informação e a melhor formação dos profissionais, o cliente tem agora um maior leque de ofertas para dar resposta às necessidades emergentes.

Nesse sentido as organizações têm que melhor se posicionarem no mercado. O mercado actualmente muda muito rapidamente e as organizações têm que desenvolver a sua capacidade de se alterarem e adaptarem conjuntamente com as exigências do mercado. É necessário identificar quem é o seu mercado-alvo, conhecer as suas necessidades e assim desenhar as suas ofertas de acordo com essas. As ofertas têm que estar desenhadas no sentido de satisfazer e exceder as expectativas do cliente. Expectativas relativamente à oferta, mas principalmente relativas à forma de prestação do serviço; a forma como o cliente se posiciona para desempenhar o seu papel de co-criador de valor. Para ir ao encontro dessas expectativas, é necessário envolver o cliente no processo de desenvolvimento e desenho de novos serviços.

Relativamente ao caso em estudo, a DigitalFlow, enquanto empresa de Consultoria, prestadora de serviços, enquadra-se na categoria de serviço puro. Esta característica denota ainda um maior cuidado e necessidade de ter conhecimento total de evolução do mercado e, conseqüentemente, das necessidades emergentes, para adaptar a sua oferta. Em linha com a sua missão e proposta de valor, em apoiar as organizações na desmaterialização dos seus processos de negócio, oferecendo soluções chave-na-mão, tem que estar atenta à constelação de valor. No sentido de conhecer as ofertas de mercado que possam dar resposta ao seu cliente. Para assim poder trabalhar em conjunto, estabelecer parcerias e com as sinergias criar conhecimento, desenvolvendo boas soluções aos seus clientes. O trabalho desenvolvido permitiu conhecer o ponto de vista dos clientes face aos projectos em curso. Problemas identificados, vantagens reconhecidas e as novas necessidades que estão a surgir. Com a análise efectuada, foi possível perceber qual o rumo a seguir, no que concerne novos serviços. Permitiu, também, identificar falhas que podem ser trabalhadas e evitadas em futuros projectos. Assim, com recurso à representação da *Flower of Service* de Lovelock, constituiu-se o conceito de serviço *To Be* da DigitalFlow. No decorrer do trabalho, foram desenvolvidos dois novos canais, Comunidades Online, para ampliar o conceito de multi-canal a aplicar na DigitalFlow, permitindo alavancar o processo de co-criação do serviço e de valor. Seja cliente-Empresa, seja cliente-cliente. A aplicação da metodologia SSD-VC permite, através de representação gráfica, ter uma melhor percepção, em termos visuais, de todo o processo. Começando com a perspectiva da arquitectura, com a representação dos actores, os canais disponíveis e com identificação dos principais momentos de interacção. Com essa representação, passar à navegação, como e por que canais o cliente pode deslocar-se. Podendo agora alocar, de uma forma

mais eficaz e eficiente, os recursos necessários, permitindo uma melhor experiência de serviço. Uma boa experiência vivida pelo cliente dita a sua continuidade enquanto cliente de um determinado serviço. Mas para uma melhor percepção da experiência do cliente, recorre-se ao SEB. Partindo de momentos críticos representados no SSN, passa-se a desenhar toda a interacção com o canal respectivo. Este permite conhecer toda a experiência do cliente, identificando pontos de falha e de espera. Com essa reprodução é possível conhecer o processo sob a perspectiva do cliente e identificar as falhas e esperas para poder melhorar o serviço.

Tendo em conta o tempo limitado para o desenvolvimento deste trabalho, o design de serviços apresentado consiste num modelo geral para prestação de serviços com base na implementação de uma qualquer solução tecnológica, apontada nos resultados obtidos.

Trabalho futuro

Tal como acima referido, a limitação temporal não permitiu implementar um protótipo. No entanto, nesta altura já foi desenvolvida uma parceria para a oferta de uma solução de Gestão Documental. O projecto está a ser desenvolvido e em Setembro será apresentada a nova solução aos clientes.

Relativamente às restantes soluções, está a ser feita a análise de mercado. Até ao final de 2010 deverão estar todas as ofertas no terreno.

O trabalho na empresa vai continuar. A identificação das necessidades dos clientes e o envolvimento destes no desenvolvimento de novos serviços é agora uma preocupação. Será desenvolvido um questionário a ser enviado aos clientes do sector privado, no sentido de identificar outro tipo de necessidades. Já que este estudo contou com um maior foco nas Entidades Públicas, é agora necessário conhecer melhor as EF.

No que concerne a metodologia aplicada, denotou-se alguma dificuldade de representação ao nível do SEB. O SEB foi desenvolvido para ser aplicado em interacções B2C. Este caso de estudo envolve G2B e B2B. Nomeadamente na representação do serviço “Workshop”, os grandes momentos denotam-se aquando da interacção cliente-cliente (empresa-empresa). Neste sentido, há a necessidade de um desenvolvimento e adaptação a esta realidade.

Quanto às iniciativas e programas europeus e nacionais para a simplificação administrativa, administração electrónica e info-inclusão estão a ter bons resultados e boa aceitação. Inclusivamente tem sido noticiado, em vários meios de comunicação, o facto de que Portugal está na “linha da frente” nestas questões de *e-Government*, comparativamente a outros países da OECD. No entanto, através do estudo realizado, especificamente nas compras Públicas Electrónicas, denotou-se ainda a existência de muito trabalho a fazer. Se se fizer uma análise ao nível dos quatro vectores da Gestão, verifica-se que:

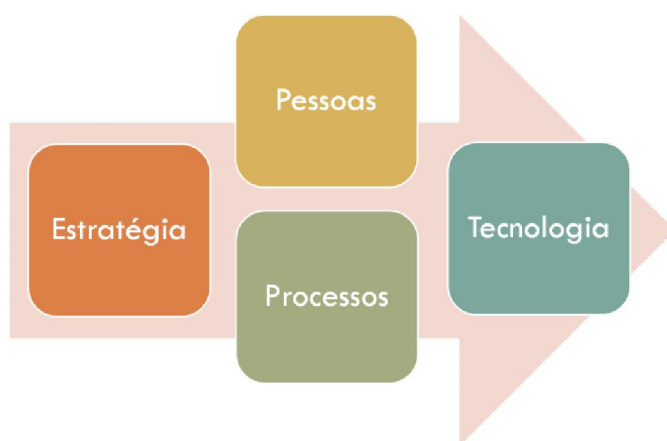


Figura 22 - Vectores da Gestão

A estratégia está definida, legislada e é já conhecida de todos. Inclusivamente os objectivos e os ganhos com o novo modelo de aquisição pública.

A tecnologia já está desenvolvida, certificada e a operar. Existem várias PECP a funcionar, devidamente certificadas e de acordo com a legislação. No entanto, não foi actualizada a infra-estrutura tecnológica, ao nível da rede de internet disponibilizada às Entidades da Saúde, tal como foi apontado nas Entrevistas. Está tudo preparado, legislado e certificado, mas não foi actualizada a base de todo o processo, ou seja a disponibilização de largura de banda suficiente para o trabalho diário. É necessário um trabalho de desenvolvimento nesta área, caso contrário não serão obtidos os ganhos esperados, pois não serão rentabilizados os investimentos feitos para a optimização do processo. Além de que as Instituições da Saúde têm várias aplicações que necessitam recorrer à internet, logo, este desenvolvimento é essencial e urgente.

Os processos estão desenhados e definidos ao nível da legislação. No entanto há a necessidade ainda da melhoria e optimização dos recursos ao nível das Entidades Públicas. Há muita burocracia interna e resistência à desmaterialização, o que dificulta toda a adaptação e motivação para a mudança.

Pessoas, o foco deve partir sempre deste vector, porque mesmo tendo a estratégia definida, os processos implementados e a tecnologia operacional, se não houver um trabalho junto das pessoas, no sentido da sensibilização, nada irá funcionar. A formação é essencial e o acompanhamento crucial. Os processos de mudança acarretam sempre resistências, por receio de falha, por não quererem sair do seu espaço “de conforto”. Por tudo isto é imperativo o envolvimento de todos, a todos os níveis hierárquicos, com a relevância ao nível das melhorias identificadas e a consequente motivação e vontade de mudança. Trabalhando ao nível deste vector, o redesenho dos processos internos será mais facilitado e, consequentemente, a adaptação a novos fluxos de trabalho com recurso a tecnologia também.

7. Referências Bibliográficas

- Bail, Françoise Le. 2009. e-Business Support Network for SMEs (eBSN) 2003-2009: How public policies help SMEs to thrive by fostering ICT-enabled innovation. European Commission.
- Base: Contratos Públicos Online [<http://www.base.gov.pt/>] Consultada em 28 de Junho de 2010.
- Bilhim, João Abreu de Faria, and Bárbara Barbosa Neves. 2007. O Governo electrónico em Portugal. In *Sociedade da Informação - O Percurso Português*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bitner, Mary Jo, Amy L. Ostrom, and Felicia N. Morgan. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review* 50 (3):66-94.
- Buttle, Francis 2009. *Customer Relationship Management: concepts and technologies*. Burlington: Elsevier, ISBN: 978-1-85617-522-7.
- Cabrita, Luís, and Luís Pinto. 2007. A sociedade da informação em Portugal: O desafio do comércio electrónico. In *Sociedade da Informação - O Percurso Português*. Lisboa: Edições Sílabo
- Commission of the European Communities 2007. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: i2010 - Annual Information Society Report 2007*. Descarregado em 28 de Novembro de 2009 de http://www.gpeari.mctes.pt/archive/doc/070329_com_en.pdf
- Comissão das Comunidades Europeias 2006. *Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: i2010 – Primeiro Relatório Anual sobre a Sociedade da Informação Europeia*. Descarregado em 28 de Novembro de 2009 de http://www.gpeari.mctes.pt/archive/doc/com_2006_215_pt.pdf
- Cook, Scott. 2008. The Contribution Revolution: Letting Volunteers Build Your Business. *Harvard Business Review*: 60-68.
- Edvardsson, Bo et al. 2000 - *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Studentlitteratur. ISBN: 91-44-01559-3
- European Commission, Information Society and Media 2007. *Portugal: i2010 Annual Report 2007*. Descarregado em 28 de Novembro de 2009 de http://www.gpeari.mctes.pt/archive/doc/Portugal_i2010_2007.pdf

- FCT. <http://alfa.fct.mctes.pt/7pq/>. Consultada a 28 de Novembro de 2009.
- Fisk, Raymond P.; Grove, Stephen J.; and Joby John 2008. *Interactive Services Marketing*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gentile, Chiara, Nicola Spiller, and Giuliano Noci. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal* 25 (5):395-410.
- Governo de Portugal. [<http://www.portugal.gov.pt/pt/GC18/Pages/Inicio.aspx>]. Consultada a 28 de Novembro de 2009.
- GPEARI. [<http://www.gpearl.mctes.pt/?idc=11&idi=171860>]. Consultada a 28 de Novembro de 2009.
- IfM, and IBM. 2007. Succeeding through Service Innovation: A Discussion Paper. *Cambridge United Kingdom: University of Cambridge. Institute for Manufacturing*.
- Lovelock, Christopher; Wirtz, Jochen 2006. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson: Prentice Hall
- Mager, B. 2008: Service Design definition in the Design Dictionary. In *Designing Services with Innovative Methods*. Keuruu: Otava Book Printing Ltd. ISBN 13 978952 5018 42 4.
- Mager, Birgit. 2009. Service Design as an Emerging Field. In *Designing Services with Innovative Methods*. Keuruu: Otava Book Printing Ltd. ISBN 13 978952 5018 42 4.
- Marques, Maria Manuel Leitão. 2006. Uma administração pública em rede. In *Sociedade da Informação - O Percorso Português*. Lisboa: Edições Sílabo
- Martins, José Vicente Fraga. 2009. Um Estudo sobre as Necessidades de Investigação dos Vitivinicultores da Região Demarcada do Douro, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.
- Miettinen, Satu; and Koivisto, Mikko 2009. *Designing Services with Innovative Methods*. Keuruu: Otava Book Printing Ltd. ISBN 13 978952 5018 42 4.
- OECD 2001. *Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making*. Descarregado em 28 de Novembro de 2009 em <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4201131E.PDF>
- OECD 2001. Drafted by Marc Gramberger - *Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making*. Descarregado em 28 de Novembro de 2009 em <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4201141E.PDF>

- OECD 2003. *Promise and Problems of E-Democracy: Challenges of Online Citizen Engagement*. Descarregado em 28 de Novembro de 2009 em <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4204011E.PDF>
- OECD 2008. *Making Life Easy for Citizens and Businesses in Portugal: Administration Simplification and E-Government*. Descarregado em 28 de Novembro de 2009 em <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4208111E.PDF>
- OECD 2008. *Tornar a vida mais fácil para Cidadãos e Empresas em Portugal: Administração Electrónica e Simplificação* [Trad. por FEIJÓ, Maria Luísa, do original *Making Life Easy for Citizens and Businesses in Portugal: Administration Simplification and E-Government*.] Descarregado em 28 de Novembro de 2009 em <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/420811UE.PDF>
- OECD 2009. *Rethinking e-Government Services: User-Centred Approaches*. Descarregado em 28 de Novembro de 2009 em <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4209091E.PDF>
- Patrício, Lia Raquel Neto Martins de Lima. 2005. Enhancing Service Delivery Systems Through Technology: a Multidisciplinary Perspective Applied To Internet Banking, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.
- Patrício, L., R.P. Fisk, and J. F. e Cunha. 2008. Designing Multi-Interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint. *Journal of Service Research* 10 (4):318-334.
- Patrício, L., R.P. Fisk, John Zimmerman, Nuno Nunes, and Valentina Nisi. 2009. Opening the Service Design Space Through the Customer Value Constellation. *ACM*.
- Patrício, L., R.P. Fisk, and J. F. e Cunha. 2009. Requirements Engineering for Multi-Channel Services: the SEB Method and its Application to a Multi-Channel Bank. *Requirements Eng* (14):209-227.
- Patrício, L., R.P. Fisk, J. F. e Cunha, and L. Constantine. Service System Design for Value Co-Creation: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprint. working paper.
- Portal da Saúde [<http://www.portaldasaude.pt>] Consultada em 02 de Julho de 2010.
- Quivy, Raymond; Campenhoud, Luc Van 1995. *Manual de Investigação em Ciências Sociais: Trajetos*. Tradução: João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho. Lisboa: Gradiva - Publicação, Lda.
- Rocha, Manuel Lopes, Jorge Cruz Macara, and Filipe Viana Lousa. 2008. *A Contratação Pública Electrónica e o Guia do Código dos Contratos Públicos*. Lisboa: ST&SF - Sociedade de Publicações, Lda.

Service Design Network. [<http://www.service-design-network.org/>]. Consultada a 2 de Julho de 2010

Servicedesign.org Glossary. [<http://www.servicedesign.org/>]. Consultada a 2 de Julho de 2010.

SIMPLEX, Quanto mais simples, melhor. [<http://www.simplex.pt/index.html>]. Consultada a 28 de Novembro de 2009.

SOMOS: Serviços Partilhados da Saúde [<http://www.somos.pt/pt-PT/compras/quemsomos.aspx>] Consultada em 02 de Julho de 2010

Strauss, Anselm, and Juliet Corbin. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, Procedures and Techniques*: SAGE Publications.

Tax, Stephen, S.; STUART, Ian 1997. Designing and Implementing New Services: The Challenges of integrating Service Systems. *Journal of Retailing*, 73(1): 105-134

Ulrich, Karl T.; Eppinger, Steven D. 2008. *Product Design and Development*, 4th international edition, McGraw-Hill. ISBN: 978-007-125947-7

Verhoef, Peter C., Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros and Leonard A. Schlesinger 2008. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1): 31-41.

Wang, Yih-Jeou 2009. *The Financial and Economic Crisis: Impact on E-Government in OECD Countries* - 5th Ministerial eGovernment Conference 19-20 November – Malmö, Sweden. Descarregado em 28 de Novembro de 2009 em <http://www.oecd.org/dataoecd/57/57/44089570.pdf>

What is the i2010?

[http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/what_is_the_i2010/index_en.htm] Consultada em 28 de Junho de 2010.

Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research: design and methods*. Vol. 5, *Applied social research methods series*: Sage Publications.

Zomerdijk, Leonieke G. and Christopher A. Voss 2009. Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research* XX(X):1-16.

Identificação de necessidades na área das Compras Públicas Electrónicas:
Desenho de serviços de suporte à desmaterialização de processos no Sector da Saúde

ANEXO A: Email enviado à Amostra

Exmos(as). Senhores(as),

Sou estudante do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão, pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, e encontro-me neste momento a realizar a Dissertação. Esta está subordinada ao tema A Contratação Pública Electrónica em Portugal: Service Design na área da Saúde – alguns Case Studies. A realização do estudo tem o apoio da DigitalFlow, empresa onde estou a colaborar como Consultora.

Neste sentido, muito gostaria de fazer algumas entrevistas com as pessoas mais envolvidas no novo modelo de Contratação Pública Electrónica no Hospital (Director de Aprovisionamento, Utilizadores da Plataforma Electrónica e Responsável da área Informática). As entrevistas visam o levantamento de necessidades no processo aquisitivo.

É de grande importância o contributo do Hospital neste estudo, na medida em que serão analisadas todas as dificuldades e necessidades no novo processo. Posteriormente, os resultados serão convertidos em serviços suplementares, de apoio às Entidades Adjudicantes no processo de Contratação Electrónica.

As entrevistas não serão muito extensas, sendo agendadas numa data da Vossa conveniência. Podendo mesmo ser realizadas numa mesma data de uma sessão que tenham agendada com o Consultor da DigitalFlow.

Ficamos a aguardar Vossos comentários, agradecendo antecipadamente a atenção, enviamos os nossos melhores cumprimentos,

Soraia Gonçalves

ANEXO B: Guião de Entrevista

O presente documento é apenas um guião das Entrevistas, não correspondendo a uma linha rígida de condução das mesmas. Sendo o objectivo conduzir entrevistas abertas, exploratórias, pretende-se ouvir os entrevistados. Obtendo assim o máximo de informação, deixando espaço para que expressem a sua opinião sobre o novo modelo do processo aquisitivo, as suas dificuldades e necessidades.

- Apresentar-me e apresentar o objectivo do estudo e da entrevista.
- Solicitar apresentação do Entrevistado.
- Solicitar apresentação da Entidade.
- Como vê o novo modelo de aquisição?
- O que mudou nas suas tarefas diárias?
- O que melhorou? O que piorou?
- O novo processo é mais simples ou mais complexo que o anterior?
- Quais as principais dificuldades?
- O que alteraria no processo? O que retirava/acrescentava?
- Que novos serviços deveriam acompanhar a adaptação ao novo modelo?
- A Plataforma Electrónica contempla correctamente todas as fases de um procedimento?
- A Plataforma Electrónica está adequada à realidade do Hospital?
- Que tipo de ferramentas, para além da plataforma de contratação, é que seriam necessárias para desmaterializar e simplificar o processo de aprovisionamento?
- Que processos acha que deviam ser desmaterializados/simplificados?

Questões para Consultores dos Projectos de implementação da PECP:

- Quais as principais dificuldades/resistências encontradas?
- Quais os factores que levaram a isso?
- Vantagens identificadas do novo modelo de aquisições? Factores que contribuíram para esse efeito?
- O que acrescentava/retirava no fluxo de contratação
- A plataforma está adequada ao CCP?
- A plataforma está adequada às entidades da saúde?
- Melhorias?

- Serviços complementares
- Posicionamento da DigitalFlow

Questões a Fornecedores Privados do Mercado da Saúde:

- Como vê o novo modelo de aquisição?
- O que mudou nas suas tarefas diárias?
- O que melhorou? O que piorou?
- O novo processo é mais simples ou mais complexo que o anterior?
- Quais as principais dificuldades?
- O que alteraria no processo? O que retirava/acrescentava?
- Que novos serviços deveriam acompanhar a adaptação ao novo modelo?
- A Plataforma Electrónica contempla correctamente todas as fases de um procedimento?
- A Plataforma Electrónica está adequada à realidade do mercado da Saúde?
- Que tipo de ferramentas, para além da plataforma de contratação, é que seriam necessárias para desmaterializar e simplificar o processo de venda ao mercado da Saúde?
- Que processos acha que deviam ser desmaterializados/simplificados?