

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO DINIZ LARA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR PÚBLICO:** Um modelo de gestão  
da relação entre os cidadãos e a administração pública

Belo Horizonte

2014

RODRIGO DINIZ LARA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR PÚBLICO:** Um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração

**Orientadora:** Dra. Marlusa Gosling

Belo Horizonte

2014

Ficha catalográfica

	Lara, Rodrigo Diniz.
L318m	Marketing de relacionamento no setor público
2014	[manuscrito] : um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública / Rodrigo Diniz Lara. - 2014.
	168 p.: il.
	Orientadora: Marlusa Gosling.
	Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
	Inclui bibliografia (p. 145-154).
	1. Marketing de relacionamento – Teses. 2. Marketing – Teses. I. Gosling, Marlusa. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.
	CDD: 658.89



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Administração do Senhor **RODRIGO DINIZ LARA**, REGISTRO N° 533/2014. No dia 20 de março de 2014, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 26 de fevereiro de 2014, para julgar o trabalho final intitulado "Marketing de Relacionamento no Setor Público: Um Modelo de Interação Entre os Cidadãos e a Administração Pública", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, área de concentração: Administração. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof. Dr. Marlusa Gosling, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 20 de março de 2014.

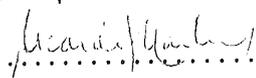
NOMES

Marlusa Gosling  
ORIENTADORA CEPEAD/ UFMG

Ricardo Silveira Martins  
CEPEAD/ UFMG

Simone Cristina Dufloth  
Escola de Governo/ FJP

ASSINATURAS

  
.....  
  
.....  
  
.....

Aos cidadãos usuários dos serviços públicos.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Geraldo e Marília, pelos exemplos e esforços realizados ao longo de toda a vida para que eu e minhas irmãs tivéssemos tido sempre uma ótima educação. Às minhas irmãs, Theresa e Marília, pela amizade.

À Cecília, minha grande companheira, por apoiar as minhas escolhas e pela compreensão da minha ausência em alguns momentos para realização desse trabalho. O término dessa dissertação coincide com um começo importante de nossas vidas.

Aos colegas do mestrado pelas trocas de conhecimentos e experiências, em especial, aos integrantes do Núcleo de Estudos e Estratégias de Comunicação Integrada de Marketing (NEECIM).

À Professora Dra. Marlusa Gosling, por ter me orientado durante toda essa etapa, com muito profissionalismo e sempre disponível em todos os horários em que precisei. Obrigado por me mostrar os caminhos da pesquisa quantitativa.

Aos professores Doutores Ricardo Martins e Simone Dufloth que gentilmente aceitaram compor a banca de defesa do projeto e da dissertação.

À Renata Vilhena, pelo apoio e confiança ao longo de toda essa jornada.

À equipe da Governança Eletrônica que fez todos os esforços para cobrir os meus períodos de ausência.

À Joseane pelo apoio na aplicação dos questionários, etapa fundamental da pesquisa.

Aos cidadãos e gestores públicos que forneceram dados e informações para o desenvolvimento dos objetivos desta dissertação.

À Deus, base de tudo.

## RESUMO

A evolução do movimento da Nova Gestão Pública aumentou a pressão sobre as burocracias estatais no sentido de analisar os cidadãos como clientes. Nos últimos anos, as medidas implementadas pelos governos para tornar a administração mais focada no cidadão contemplaram ações pontuais e não integradas de melhoria na qualidade, na eficiência e na acessibilidade do atendimento aos cidadãos e na prestação dos serviços públicos. Nesse contexto, a pesquisa tem como objetivo propor um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública no processo de prestação de serviços públicos baseado em fatores do Marketing de Relacionamento, que, na percepção dos gestores públicos e dos próprios cidadãos, são considerados essenciais. O método adotado consistiu em uma pesquisa exploratório-descritiva, com uma abordagem mista. Primeiramente, uma fase qualitativa conduziu entrevistas com 11 gestores públicos responsáveis pelos canais de atendimento ao cidadão do Governo do Estado de Minas Gerais para identificar os fatores essenciais na percepção desse público. Com base na metodologia de *Grounded Theory* e na análise de conteúdo suportado pelo *software* Atlas TI, identificaram-se os seguintes fatores principais que devem constar no modelo: Atendimento individualizado; Base de informações pessoais do cidadão; Identificação das necessidades do cidadão; Padronização; e Estratégia de atendimento ao cidadão. Posteriormente, durante a fase quantitativa, 354 cidadãos que utilizaram uma unidade de atendimento do governo mineiro preencheram um questionário da pesquisa. Na visão dos cidadãos, a partir de uma Análise Fatorial Exploratória, identificaram-se as seguintes dimensões importantes para aprimorar o seu relacionamento com o governo: “Acompanhamento da prestação do serviço”; “Consolidação dos canais de atendimento”; “Funcionários de atendimento”; “Forma de Atendimento”; “Recompensas”; e “Diversificação dos canais de atendimento”. A partir da Modelagem de Equações Estruturais suportada pelo *software* SmartPLS identificou-se que os construtos "Recompensas" e "Funcionários de atendimento" apresentaram relação de relevância estatística com o construto formativo "Ouvidoria". Por fim, o modelo de gestão de relacionamento com o cidadão gerado agrupa os fatores identificados em sete grandes áreas que se inter-relacionam: "Estratégia"; "Gestão da Informação"; "Integração Multicanal"; "Programas de Relacionamento"; "Estrutura"; "Tecnologia da Informação" e "Avaliação de Desempenho".

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento; Cidadão-cliente; Gestão de Relacionamento com os Cidadãos; CzRM.

## ABSTRACT

The evolution of the movement known as New Public Management has increased pressure on state bureaucracies to analyze the citizens as customers. In recent years, the measures implemented by governments to make the administration more focused on the citizens contemplated specific and non-integrated actions to improve quality, efficiency and accessibility of the services offered. In this context, the research aims to propose a model for the management of the relationship between citizens and government in the process of providing public services, based on factors of the Relationship Marketing, that are considered essential by the public officials and by the general public. The method used consisted of an exploratory-descriptive research with a mixed approach. First, a qualitative phase was consisted of interviews with 11 managers of public service responsible for the different channels of providing services to the citizens of the State of Minas Gerais, with the objective of identifying key factors in their perception. Based on the methodology of Grounded Theory and on content analysis supported by Atlas TI software, the following key factors were identified as the ones to be included in the model: Individualized service; Basis of personal information of citizens; Identification of the needs of citizens; Standardization; and Strategy for offering service to citizens. Later, during the quantitative phase, 354 citizens who used a service unit of the government completed a questionnaire survey. In the citizens view, from an Exploratory Factor Analysis, the following important dimensions to enhance their relationship with the government were identified: Monitoring of service; Consolidation of service channels; Employees; Way of attendance; Rewards; and Diversification of the service channels. Based on the Structural Equation Modeling supported by SmartPLS software, it was identified that the dimensions "Rewards" and "Staff service" showed statistically significant relationship with the formative construct "Ombudsman". Finally, the model of citizen relationship management generated groups the factors identified in seven broad areas that are interrelated: "Strategy", "Information Management", "Multichannel Integration", "Relationship Programs", "Structure", "Information Technology" and "Performance Evaluation".

**Keywords:** Marketing Relationship; Citizen-client; Citizens Relationship Management; CzRM.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Customer Relationship Management Model</i> .....	36
Figura 2 - Modelo conceitual de estratégia de CRM.....	40
Figura 3 - As quatro dimensões do CRM.....	41
Figura 4 – Modelo Unificado de Implantação de CRM .....	49
Figura 5 - Progresso de projetos de mídia social para a estratégia de Social CRM .....	53
Figura 6 – Exemplo de código gerado no Atlas TI.....	70
Figura 7 - Conceito de gestão de relacionamento com o cidadão na visão dos gestores .....	82
Figura 8 - Aspectos da Estratégia no CzRM na visão dos gestores .....	86
Figura 9 - A gestão da informação na implantação do CzRM na visão dos gestores públicos	90
Figura 10 - A multicanalidade como fator para criação de uma visão única .....	93
Figura 11 - Programas de relacionamento com o cidadão na visão dos gestores públicos .....	95
Figura 12 - Aspectos da estrutura para o CzRM na visão dos gestores públicos .....	99
Figura 13 - Componentes da TI no CzRM .....	101
Figura 14 - Avaliação de desempenho no modelo CzRM.....	104
Figura 15 – Modelo de pesquisa ( <i>Outer model</i> ) .....	128
Figura 16 – Coeficientes de caminho do modelo estrutural .....	133
Figura 17 – Nuvem de palavras dos fatores citados pelos gestores públicos .....	137
Figura 18 – Modelo Esquemático de Gestão de Relacionamento com o Cidadão.....	141

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições selecionadas que enfatizam diferentes aspectos do Marketing de Relacionamento e do CRM .....	30
Quadro 2 - Princípios fundamentais do Marketing de Relacionamento encontrados na literatura.....	32
Quadro 3 - Componentes principais dos Modelos de implementação de CRM.....	50
Quadro 4 - Lista de gestores entrevistados .....	67
Quadro 5 – Principais elementos constitutivos do Atlas TI .....	68
Quadro 6 – Perguntas e variáveis do questionário da pesquisa.....	71
Quadro 7 - Resumo dos métodos de pesquisa .....	77
Quadro 8 - Critérios de avaliação dos construtos formativos de mensuração quanto à validade .....	127
Quadro 9 - Critérios de avaliação do modelo estrutural.....	131
Quadro 10 - Conclusões sobre hipóteses referentes a fatores que impactam Ouvidoria.....	135
Quadro 11 - Conclusões sobre hipóteses referentes a fatores que impactam a forma de prestação de serviços .....	135

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise de normalidade por meio do teste Kolmogorov-Smirnov.....	110
Tabela 2 – Análise Comunalidade.....	113
Tabela 3 – Testes estatísticos de TEB e KMO .....	115
Tabela 4 – Carga fatorial final da Análise Fatorial Exploratória .....	115
Tabela 5 – Critérios de avaliação dos construtos reflexivos quanto à confiabilidade e validade .....	123
Tabela 6 – Cargas cruzadas para verificação da validade discriminante .....	124
Tabela 7 - Teste da validade discriminante por meio do critério de <i>Fornell e Larcker</i> .....	126
Tabela 8 - Pesos de formação dos indicadores sobre os construtos e carga fatorial .....	127
Tabela 9 - Coeficiente de Determinação dos Construtos Endógenos.....	132
Tabela 10 - Coeficientes de caminho e significância das relações.....	133
Tabela 11 - Relevância preditiva com a medida $f^2$ de Cohen.....	134
Tabela 12 - Capacidade preditiva dos construtos endógenos por meio.....	135

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2. OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	18
<b>2.1. Objetivo Geral</b> .....	18
<b>2.2. Objetivos Específicos</b> .....	18
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
<b>3.1. Reforma do Estado: a nova Administração Pública</b> .....	19
3.1.1. Gerencialismo ( <i>Managerialism</i> ) – O cidadão contribuinte .....	20
3.1.2. <i>Consumerism</i> – O cidadão cliente/consumidor .....	21
3.1.3. <i>Public Service Orientation (PSO)</i> – O cidadão-parceiro.....	25
<b>3.2. Gestão de Relacionamento com o Cliente</b> .....	28
3.2.1. Conceitos de Marketing de Relacionamento (MR) e <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> .....	29
3.2.2. Princípios fundamentais do MR .....	31
3.2.3. Modelos para implementação de CRM .....	34
3.2.3.1. Um modelo para Gestão de Relacionamento com o Cliente.....	34
3.2.3.2. Modelo conceitual de estratégia de CRM .....	37
3.2.3.3. Modelo para medição da implantação do CRM.....	41
3.2.3.4. Modelo integrado para implementação do CRM .....	42
3.2.3.5. Fatores críticos de sucesso para implementar a estratégia de CRM .....	44
3.2.3.6. Proposta de um modelo teórico de implantação de CRM.....	46
3.2.4. Social CRM.....	50
<b>3.3. Gestão de Relacionamento com os Cidadãos - <i>Citizen Relationship Management (CzRM)</i></b> .....	53
3.3.1. Governo Eletrônico e a Gestão de Relacionamento com o Cidadão .....	57
3.3.2. Ouvidoria como instrumento de melhoria da gestão do relacionamento com o cidadão .....	60
<b>4. METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	63
<b>4.1. Estratégia de pesquisa</b> .....	63
<b>4.2. Fase Qualitativa – Entrevistas semiestruturadas com os gestores públicos</b> .....	64
<b>4.3 Fase Quantitativa – <i>Survey</i> com os cidadãos</b> .....	70
4.3.1 Perguntas e variáveis do questionário.....	71
4.3.2 Pré-teste .....	74
4.3.3 Coleta, tabulação e amostra dos dados .....	75
4.3.4 Análise dos dados .....	76
4.3.5 Resumo dos métodos de pesquisa.....	77

<b>5. MODELO DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO</b> .....	79
<b>5.3 Análise qualitativa - A visão dos gestores públicos</b> .....	79
5.3.1 O conceito na visão dos gestores públicos.....	79
5.3.2 A etapa inicial do CzRM: definição da estratégia .....	83
5.3.3 A etapa essencial para o desenvolvimento do modelo: a gestão da informação .....	87
5.3.4 Integração multicanal: uma visão única do cidadão .....	91
5.3.5 Programas para melhorar o relacionamento com os cidadãos .....	94
5.3.6 Estrutura para suportar a implantação do CRM.....	97
5.3.7 Tecnologia da Informação como ferramenta-chave para implantação do CzRM ...	100
5.3.8 Avaliação de desempenho: a etapa final do modelo.....	102
<b>5.4 Análise quantitativa - A visão dos cidadãos</b> .....	105
5.4.1 Análise de <i>outliers</i> .....	105
5.4.2 Caracterização da amostra .....	105
5.4.3 Análise descritiva.....	108
5.4.4 Análise de normalidade .....	110
5.4.5 Análise de linearidade.....	111
5.4.6 Análise Fatorial Exploratória.....	112
5.4.6.1 Acompanhamento da prestação de serviço (ACOMPAN).....	117
5.4.6.2 Consolidação dos canais de atendimento (CONSOL) .....	118
5.4.6.3 Funcionários de atendimento (FUNCION).....	118
5.4.6.4 Forma de atendimento (FORMA).....	118
5.4.6.5 Recompensas (RECOMP).....	119
5.4.6.6 Diversificação dos canais de atendimento (DIVERSIF).....	120
5.4.7 Modelagem de equações estruturais .....	120
5.4.7.1 Avaliação do modelo de mensuração ( <i>Outer model</i> ).....	122
5.4.7.1.1 Hipóteses e Modelo de pesquisa ( <i>Outer model</i> ).....	127
5.4.7.2 Avaliação do modelo estrutural ( <i>Inner Model</i> ).....	131
5.4.7.3 Conclusões sobre as hipóteses propostas .....	135
<b>5.5 Resultados gerais e triangulação</b> .....	136
<b>6. CONCLUSÕES</b> .....	142
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	146
<b>APÊNDICE A - Roteiro de entrevista Semiestruturada</b> .....	156
<b>APÊNDICE B – Questionário aplicado na pesquisa</b> .....	159
<b>ANEXO A – Análise de Linearidade</b> .....	165
<b>ANEXO B – Primeira Carga fatorial com todas as variáveis independentes</b> .....	166
<b>ANEXO C – Variância total explicada</b> .....	167
<b>ANEXO D - Análise da validade externa dos construtos</b> .....	168

## INTRODUÇÃO

A Reforma do Estado, iniciada no Brasil na década de 90, teve como documento norteador o Plano Diretor da Reforma do Estado publicado em 1995. Ela apresentou como uma das suas principais diretrizes possibilitar que a administração pública se tornasse mais eficiente e oferecesse aos cidadãos serviços públicos com mais qualidade, por meio da otimização dos seus processos de prestação, desburocratizando-os e estabelecendo indicadores de desempenho e satisfação do cidadão (BRASIL, 1995).

Abrucio (1997) relata que essa reforma do Estado brasileiro, também denominada Nova Gestão Pública, teve como uma de suas bases iniciais o *Managerialism* inglês, como resposta à crise do modelo burocrático. O *Managerialism* correspondeu à primeira fase da Reforma do Estado, também conhecida como modelo gerencial puro, que teve como diretriz principal a eficiência dos recursos públicos e enxergava o cidadão como contribuinte. A segunda fase, o *Consumerism*, tinha como pressupostos a efetividade e a qualidade dos serviços públicos, tendo o cidadão como cliente/consumidor. A terceira fase, conhecida por *Public Service Orientation* (PSO), incorpora as dimensões da *accountability* e da equidade e o cidadão é visto como parceiro do Governo.

A evolução do movimento da Nova Gestão Pública aumentou a pressão sobre as burocracias estatais com o intuito de analisar os cidadãos como clientes da máquina pública. Tal aspecto é um marco relevante para a evolução da administração pública contemporânea que se encontra em um contexto muito dinâmico (VIGODA, 2002). A utilização das novas tecnologias da informação e comunicação na prestação dos serviços públicos, também denominada Governo Eletrônico (e-gov), deu novo impulso à Nova Gestão Pública no final dos anos 90. O e-gov tem facilitado o acesso às informações e serviços do setor público a cidadãos, empresas e servidores e tem aumentado a velocidade e a eficiência dos processos, gerando melhoria da qualidade dos serviços e redução de custos (DEMO; PONTE, 2008; KANNABIRAM; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG, 2008).

Nos últimos anos, as medidas implementadas pelos governos para tornar a administração mais focada no cidadão contemplaram ações pontuais e não integradas de melhoria na qualidade, na eficiência e na acessibilidade do atendimento aos cidadãos e da prestação dos serviços

públicos (SCHELLONG, 2008). São exemplos dessa questão a criação de vários sítios governamentais, de centrais de atendimento ao cidadão, de *call centers* e, mais recentemente, de redes sociais para comunicação com o cidadão. O Governo do Estado de Minas Gerais é um exemplo disso, já que possui o Portal mg.gov.br, a Central de Atendimento Telefônica (LigMinas 155) e as Unidades de Atendimento Integradas (UAIs) presenciais. Porém, tais canais não possuem uma perspectiva integrada, o que dificulta uma visão única do cidadão e de suas demandas.

Atualmente, a prestação de serviços públicos pelo Governo de Minas Gerais se dá por meio de uma série de diferentes canais, formas e ferramentas de atendimento, dependendo do tipo de serviço procurado pelo cidadão e da área ou departamento responsável por este serviço. Estas ações, apesar de representarem um grande avanço em relação às estruturas tradicionais de prestação de serviços da administração pública, possuem o viés de focar apenas as transações individuais com o cidadão, sem a perspectiva de continuidade e integração buscada pelo marketing de relacionamento, a exemplo do setor privado.

Este cenário contribui para o surgimento de uma série de problemas que vão desde a falta de padronização e de qualidade no processo de atendimento até a quase impossibilidade de tratamento das informações geradas no processo de execução dos serviços, o que dificulta a gestão do desempenho das diversas áreas e dificulta a melhoria dos processos de atendimento. Nesse contexto, a Gestão do Relacionamento com os Cidadãos, traduzido do inglês *Citizen Relationship Management* (CzRM), adaptado do *Customer Relationship Management* (CRM) da área privada, é discutido por autores como Kannabiram, Xavier e Anantharaaj (2004) e Schellong (2008) para promover a melhoria dos serviços públicos e a aproximação dos gestores públicos às necessidades do cidadão, por meio da implementação de uma visão sistêmica e consistente dos relacionamentos entre governo e cidadãos no tocante à prestação de serviços públicos.

O CRM é uma abordagem estratégica que procurar alinha o potencial da TI com as estratégias de marketing de relacionamento para criação de maior valor para as partes interessadas por meio de desenvolvimento de relações de longo prazo com os principais clientes e seus segmentos. Isso envolve, entre outros aspectos, formas adequadas de utilizar os dados e informações para compreender os clientes e desenvolver ações personalizadas para prestar serviços mais adequados (PAYNE, 2005).

Neste sentido, a pesquisa trabalha com a premissa de que existem conceitos, metodologias e ferramentas do marketing de relacionamento que podem ser transportados do setor privado e aplicados ao setor público de maneira a incrementar o relacionamento entre governo e cidadãos. Porém, uma vez que organizações do setor público e do setor privado possuem diferenças, que se iniciam pela própria natureza das suas atribuições, estes conceitos devem ser aplicados de forma criteriosa.

Diante do exposto, o problema a ser pesquisado se refere à seguinte pergunta central: “Quais fatores essenciais do Marketing de Relacionamento, na percepção dos gestores públicos e dos cidadãos, podem ser utilizados na construção de um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública?”.

O objetivo é propor um modelo de gestão de relacionamento entre os cidadãos e a administração pública a partir dos modelos conceituais presentes na literatura de implementação de CRM e também a partir da experiência de gestores públicos responsáveis pela gestão de canais de atendimento ao cidadão. Há que se considerar, além disso, a percepção dos cidadãos que utilizam esses canais, no caso dessa pesquisa, uma Unidade de Atendimento Integrado – UAI.

Em meio às justificativas desse trabalho, ressaltam-se contribuições acadêmicas, gerenciais e sociais. No âmbito acadêmico, essa pesquisa pode contribuir para o marketing de relacionamento no setor público de forma a colaborar para o desenvolvimento da teoria, sobretudo no cenário acadêmico brasileiro.

Em referência às implicações gerenciais, ao criar um modelo de gestão do relacionamento dos cidadãos com a administração pública, a partir da percepção dos cidadãos e dos gestores públicos, os governos terão um instrumento que poderá auxiliar na definição das ações mais eficientes, eficazes e efetivas para aprimorar a prestação de serviços públicos. Os gestores públicos terão fatores que poderão auxiliar na tomada de suas decisões.

Por fim, o cunho social da pesquisa está em estabelecer um modelo que tem como ideia principal aprimorar as ações do governo no sentido de oferecer relacionamento e comunicação mais assertivos com os cidadãos. Essa interação com os cidadãos pretende

promover a prestação de serviços mais aderentes às suas necessidades, com qualidade e tempo adequados, de forma a dar um salto qualitativo na prestação de serviços públicos.

## **1. OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **1.1. Objetivo Geral**

Propor um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública na prestação de serviços públicos baseado em fatores do Marketing de Relacionamento.

### **1.2. Objetivos Específicos**

I – Construir um modelo unificado de implantação de Gestão do Relacionamento com os Clientes (*Customer Relationship Management - CRM*) a partir de modelos teóricos que abordam o assunto;

II - Identificar fatores percebidos como essenciais pelos gestores públicos no relacionamento entre a administração e os cidadãos no processo de prestação de serviços públicos;

III - Identificar fatores percebidos como essenciais pelos cidadãos que utilizam uma unidade de prestação de serviço público para aprimorar o seu relacionamento com o governo;

IV - Investigar possíveis relações geradas entre os fatores encontrados a partir da percepção dos cidadãos e o construto Ouvidoria;

V - Elaborar um modelo esquemático de relacionamento entre a administração pública e os cidadãos a partir dos componentes de marketing de relacionamento considerados mais relevantes pelos atores pesquisados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Reforma do Estado: a nova Administração Pública

As reformas do Estado surgiram em um contexto de crise econômica mundial iniciada na década de 70 do século passado (ABRUCIO, 1997). Alguns fatores são destacados como motivadores pela busca da Reforma do Estado:

- a) crise econômica mundial decorrente da crise do petróleo nos anos de 1973 e 1979 (ABRUCIO, 1997);
- b) a crise fiscal decorrente do aumento das despesas públicas e revolta dos contribuintes contra o aumento dos impostos (ABRUCIO, 1997; HOOD, 1995; POLLITT; BOUCKAERT, 2002);
- c) a incapacidade dos governos de resolverem os problemas da população (ABRUCIO, 1997);
- d) ineficiência na prestação de serviços públicos e descolamento das necessidades dos cidadãos (BARZELAY, 2000; OSBORNE; GAEBLER, 1992; POLLITT; BOUCKAERT, 2002);
- e) a globalização e as transformações tecnológicas, que resultaram no esvaziamento do poder dos Estados (ABRUCIO, 1997).

Abrucio (1997) relata que, para responder ao esgotamento do modelo burocrático weberiano<sup>1</sup> que não dava repostas adequadas para as fragilidades apontadas acima, os países, principalmente os anglo-saxões (Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia), introduziram em grande medida padrões gerenciais na administração pública. Nesse contexto de instabilidade, algumas práticas da iniciativa privada ganharam evidência na administração pública em todas as esferas de governo (HOOD, 1995; SECCHI, 2009). Essa fase recebeu alguns nomes na literatura como *New Public Management* (NPM), Nova Administração

---

<sup>1</sup> O modelo burocrático weberiano possui três características principais: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A formalidade impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, a configuração e legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas. A impessoalidade prescreve que a relação entre os membros da organização e entre a organização e o ambiente externo está baseada em funções e linhas de autoridade claras. O profissionalismo está intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação (SECCHI, 2009).

Pública (PAES DE PAULA, 2005; BARZELAY, 2000) ou Nova Gestão Pública (SECCHI, 2009).

Bresser-Pereira (1992) ressalta dois aspectos que devem ser considerados para superar a crise do Estado: transpor a crise fiscal, minimizando ou acabando com a dívida pública e restabelecendo a capacidade de poupança do Estado; e estabelecer uma nova forma de intervenção em que o Estado privilegie o desenvolvimento tecnológico, resguardando o ambiente e aumentando os investimentos na área social.

A Nova Gestão Pública foi caracterizada por alguns modelos de administração. Alguns modelos destacados na literatura são o Gerencialismo (*Managerialism*), o *Consumerism* e o *Public Service Orientation* (PSO).

#### 2.1.1. Gerencialismo (*Managerialism*) – O cidadão contribuinte

O Gerencialismo (*Managerialism*) ou modelo gerencial puro (ABRUCIO, 1997) teve como referências o governo inglês liderado por Thatcher e o governo americano conduzido por Reagan (BRESSER-PEREIRA, 2006). A sua principal bandeira era a preocupação com a questão financeira, já que era premissa do modelo a redução dos gastos públicos tendo em vista um contexto de crise fiscal (ABRUCIO, 1997). Para isso foi incorporado fortemente o conceito de aumentar a eficiência administrativa do Estado (ABRUCIO, 1997; BRESSER-PEREIRA, 2006).

Kettl (2005) destaca que esse modelo caracteriza-se pelo compartilhamento de algumas características, como produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, *marketization*<sup>2</sup> e *accountability*<sup>3</sup>. A *accountability* é tratada por alguns autores como um valor típico do modelo PSO que será discutido posteriormente. Secchi (2009) complementa que o Gerencialismo é um modelo normativo pós-burocrático para a

---

<sup>2</sup> *Marketization* é o termo utilizado para a utilização de mecanismos de mercado dentro da esfera pública. Exemplos de mecanismos de mercado é a liberdade de escolha de provedor por parte do usuário do serviço público e a introdução da competição entre órgãos públicos e entre órgãos públicos e agentes privados (SECCHI, 2009, p. 8).

<sup>3</sup> *Accountability* é um termo de difícil tradução para o português. Literalmente *accountability* significa a prestação de contas por parte de quem foi incumbido de uma tarefa àquele que solicitou a tarefa (relação entre o agente e o principal). A *Accountability* pode ser considerada o somatório dos conceitos de responsabilização, transparência e controle. (SECCHI, 2009, p. 8).

organização e gestão da administração pública com base nos valores da eficiência, eficácia e competitividade.

Abrucio (1997) coloca que a primeira medida para implantação do *Managerialism* foi a busca pela redução de custos e pessoal. Em relação aos custos, foram implementadas ferramentas de racionalização orçamentária com o intuito de aumentar a eficiência do funcionamento da burocracia estatal. Barzelay (2000) e Parsons (2006) afirmam que o gerencialismo tem um grande foco na alocação racional de recursos, limitação do desperdício, simplicidade e clareza. Vale destacar que dentro dessa visão do Gerencialismo de redução dos gastos e a obtenção de maiores retornos, ou seja, aumentar a produtividade e a eficiência do setor público, o cidadão assume um papel de mero contribuinte para manter a máquina pública (ABRUCIO, 1997).

Outra medida que ganhou destaque no modelo gerencial puro foi a adoção de instrumentos de avaliação do desempenho organizacional (ABRUCIO, 1997; HOOD, 1995). Algumas ferramentas podem ser destacadas nesse contexto: a Administração por Objetivos, que busca identificar diretrizes claras para os órgãos e entidades governamentais com o intuito de realizar uma avaliação de desempenho comparativa entre os resultados planejados e alcançados (ABRUCIO, 1997); a descentralização administrativa com o objetivo de ampliar as autonomias dos órgãos e entidades tendo como base os objetivos já determinados (ABRUCIO, 1997); e ampliar a delegação das atividades aos funcionários (*empowerment*) com o objetivo de gerar soluções criativas e inovadoras (OSBORNE; GAEBLER, 1992; HOOD, 1995; ABRUCIO, 1997).

Paes de Paula (2005, p. 47) menciona também a “descentralização do aparelho de Estado, que separou as atividades de planejamento e execução do governo e transformou as políticas públicas em monopólio dos ministérios”. Outra característica do modelo gerencial puro foi a adoção do uso de modelos gerenciais advindos da administração privada para o setor público (PAES DE PAULA, 2005; HOOD, 1995).

### 2.1.2. *Consumerism* – O cidadão cliente/consumidor

O *Consumerism* surgiu como uma nova etapa da NPM que buscou identificar novos desafios que não eram o foco do modelo gerencialista. O *Consumerism* tenta corrigir o desequilíbrio de

poder que existe entre aqueles que produzem bens e serviços e aqueles para os quais eles são fornecidos (Potter, 1988).

Abrucio (1997) aponta como características desse novo modelo a preocupação com a qualidade dos serviços públicos e a prioridade às demandas do cliente/consumidor na administração pública. Osborne e Gaebler (1992) destacam que um dos mandamentos da nova administração pública é o governo orientado ao cliente no qual ele deve substituir a perspectiva de atender as necessidades internas pela lógica de atenção às necessidades dos clientes/cidadãos.

Abrucio (1997, p. 22) destaca que o governo britânico, por meio do seu órgão *Local Government Training Board* “definiu qualidade como aquilo que dá a satisfação ao consumidor.” Outra ação do governo inglês que se destaca dentro desse contexto é o programa *Citizen’s Charter* que estabeleceu como diretrizes que os serviços públicos devem estar voltados para as necessidades estabelecidas pelo público diretamente envolvido (RICHARDS, 1994; ABRUCIO, 1997).

O *Citizen’s Charter* estabelece algumas obrigações que as organizações públicas têm que seguir como:

- a) identificar quem são os seus usuários;
- b) realizar pesquisas junto a esses usuários para determinar suas expectativas quanto ao tipo e qualidade dos serviços;
- c) estabelecer padrões de qualidade e compará-los à situação atual;
- d) buscar comparações com o desempenho de serviços prestados na iniciativa privada (*benchmark*);
- e) realizar pesquisa junto aos funcionários públicos para detectar obstáculos e outros problemas para melhorar os serviços;
- f) possibilitar opções de fontes de serviços aos usuários;
- g) tornar as informações, serviços e sistemas de queixas facilmente acessíveis aos cidadãos-usuários;
- h) providenciar retornos rápidos e eficazes às reclamações dos usuários (OSBORNE; PLASTRIK, 1997, citado por COUTINHO, 2000, p. 13).

Clarke (1993), citado por Abrucio (1997), complementa que o governo britânico ainda adotou três ações com o intuito de implementar a estratégia voltada para a satisfação dos consumidores: a desconcentração administrativa, que fortalece a prestação de serviços executada pelas unidades mais próximas do cidadão; a competição entre as organizações do setor público, que conforme expõe Osborne e Gaebler (1992) melhoram a qualidade dos serviços prestados; e o novo modelo contratual para os serviços públicos, no qual existe métrica para mensurar o desempenho e podem ser prestados por agentes privados ou do terceiro setor, quebrando a lógica do monopólio estatal.

Richards (1994) expõe que a gestão pública ao seguir as orientações do *Citizen's Charter* aproxima-se da gestão privada e, dessa forma, aparece a figura do cliente, ou paradigma do cliente. Prata (1998) relata que não existe dúvida de que a inserção do conceito de cliente representou uma alteração importante e positiva na cultura organizacional do setor público. Vigoda (2002) expõe que a evolução do movimento da Nova Gestão Pública aumentou a pressão sobre as burocracias estatais no sentido de tornar-se mais sensível às demandas dos cidadãos como clientes. Essa questão está relacionada com a capacidade de resposta do governo e baseia-se na visão de mercado de um melhor serviço para os cidadãos como clientes.

A adoção do *Consumerism*, contudo, levanta algumas questões relevantes. A primeira delas é “quem é o cliente no setor público?”, questão que é mais bem equacionada nas empresas privadas, mas que na esfera pública não tem consenso (PRATA, 1998).

Ao se referir aos indivíduos, Bresser-Pereira, em seus trabalhos, faz uso indistinto dos termos “cidadãos-clientes”, “clientes-cidadãos”, somente “clientes” ou, raras vezes, “cidadãos” (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008). No intuito de esclarecer o conceito, Bresser-Pereira (1999, p. 8) afirma:

Pode-se descentralizar, controlar por resultados, incentivar a competição administrada, colocar o foco no cliente, mas a descentralização envolve o controle democrático, os resultados desejados devem ser decididos politicamente, quase mercados não são mercados, o cliente não é apenas cliente mas um cliente-cidadão revestido de poderes que vão além dos direitos do cliente ou do consumidor.

Prata (1998), ao avaliar a questão de uma forma mais ampla, aborda o dilema de contrabalançar os interesses do contribuinte, aquele que efetivamente fornece os recursos para que os serviços sejam prestados, com as reivindicações dos beneficiários diretos destes

serviços. A autora expõe que nem sempre aquele que recebe serviços públicos é realmente um contribuinte; ou ainda, aqueles que mais contribuem com impostos são geralmente os que menos necessitam dos serviços públicos oferecidos individualmente, mesmo que também precisem daqueles prestados de forma coletiva, como segurança e construção de estradas.

Vigoda (2002) relata que, em essência, a motivação para atender as demandas levantadas pelos cidadãos é equivalente a satisfazer as necessidades de um cliente regular em um supermercado de bairro. De acordo com este ponto de vista, a capacidade de resposta na arena pública está intimamente em conformidade com as declarações de negócios, tais como "o cliente tem sempre razão" e "nunca discutir com as necessidades dos clientes", que são frases memorizadas pelos vendedores no primeiro dia de trabalho.

Richards (1994) aponta que por trás do aparente fortalecimento do cliente para fazer escolhas individuais que influenciam no serviço recebido no nível micro, estaria um enfraquecimento de sua capacidade de influenciar, no nível macro, a política pública em questão. Assim, os clientes podem influenciar a maneira como o serviço deve ser prestado, mas não lhes é facultado definir o objetivo público a alcançar.

Dessa forma, reside a ameaça à estrutura de poder vigente: investido desse novo status, surge a possibilidade de que o cidadão venha a dividir com os políticos eleitos e os funcionários públicos o poder de decisão, ao invés de se contentarem em receber passivamente os serviços (RICHARDS, 1994). Segundo Potter (1988, p. 155), "é preciso somente um pequeno e lógico passo para o progresso do princípio de representação para o de participação, mas isso marca um salto gigantesco na maneira como a maioria dos serviços públicos são atualmente realizados".

Uma das maiores críticas ao conceito de cliente é que ele apresenta o risco de levar à esfera pública o fortalecimento da perspectiva individualista, já comum no mundo das escolhas privadas. Isto seria particularmente prejudicial, devido ao papel de redistribuição do Estado. Num mundo formado por indivíduos voltados para a consecução dos próprios objetivos, considerações sobre "ética", "bem maior" e "interesse público" seriam pouco significantes. Nesse contexto, seria provavelmente considerado natural que os menos privilegiados e os incapazes de fazer ouvir suas reivindicações fossem abandonados à própria sorte (PRATA, 1998).

Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) afirmam que é justamente na lógica do mercado que o cliente está inserido, ao contrário do cidadão. Os autores argumentam, que não é que mercado e sociedade sejam incompatíveis, nem tampouco cidadãos e clientes, porém a associação dos dois implica em uma dupla interpretação: em primeiro lugar, significa um retrocesso no que tange à dimensão pública, visto que representa a supressão da ampla perspectiva dos direitos; em segundo, e originando-se a partir do primeiro ponto, essa associação à lógica privada das relações de mercado sobrepõe-se à pública, perpetuando, no Brasil, a confusão entre as duas dimensões, tão presente na história brasileira.

O próprio desenvolvimento de serviços públicos na base de uma relação meramente contratual, aos moldes do mercado, conduziria a uma transação privada entre aqueles que prestam os serviços e aqueles que o recebem. Richards (1994) ressalta que, o serviço prestado às crianças nas escolas, por exemplo, sob essa visão, seria assunto somente das escolas, dos alunos e de seus pais. Por isso, questiona se essa maneira de conduzir o serviço leva em consideração as solicitações de uma sociedade mais ampla.]

A despeito dos reconhecidos benefícios do foco no cliente e das críticas à aparente superficialidade com que vem sendo desenvolvida essa perspectiva, Richards (1994) faz restrições à metáfora do cliente no serviço público e defende o enriquecimento do conceito de cliente com o de cidadão, que é muito mais abrangente, abrigando uma série de conotações diferentes, que se deslocam do nível individual para o coletivo.

A fase denominada Nova Gestão Pública, apesar de promover a gestão do relacionamento com clientes na arena pública, promove um relacionamento unidirecional no qual os cidadãos são veladamente encorajados a permanecer clientes passivos do governo (VIGODA, 2002). A Nova Gestão Pública pode ser criticada por não fazer o suficiente para encorajar e promover a ideia de colaboração ou parceria entre os cidadãos e o governo e por não incentivar a discussão desses temas no pensamento gerencial moderno.

### 2.1.3. *Public Service Orientation (PSO)* – O cidadão-parceiro

Abrucio (1997) relata que o *Public Service Orientation (PSO)* é uma corrente relativamente nova que não possui as suas diretrizes totalmente fechadas. O PSO se caracteriza mais como

uma tendência que procura identificar novos pontos e discutir a validade das bases anteriores (gerencialismo e *consumerism*). O PSO procura incorporar em sua discussão conceitos como *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça, pontos que eram pouco discutidos no modelo gerencial.

Vigoda (2002) destaca que a Nova Gestão Pública envolve uma tensão inerente entre a melhor capacidade de resposta aos cidadãos como clientes e a colaboração eficaz com eles como parceiro. Enquanto a capacidade de resposta é vista principalmente como uma reação passiva e unidirecional para as necessidades da população, a colaboração exerce um papel mais ativo e representa um ato bidirecional de participação entre o governo e o cidadão.

Paes de Paula (2005) propõe uma nova forma de gestão pública denominada Administração Pública Societal. Essa vertente societal procura implementar um projeto político que amplia a participação social na definição da agenda política, estabelecendo arranjos institucionais para um maior controle social sobre as atividades governamentais e rompendo a centralização na definição e implementação das políticas públicas. Osborne e Gaebler (1992) também reafirmam que os governos devem abrir-se à participação dos cidadãos no momento de tomada de decisão.

Denhardt e Denhardt (2000) em contraposição à Nova Gestão Pública apresentam o movimento denominado "Novo Serviço Público", que tem as suas bases de trabalho na cidadania democrática, comunidade, sociedade civil, humanismo organizacional e teoria do discurso. Denhardt e Denhardt (2000) apresentam sete princípios que devem guiar o Novo Serviço Público:

1. **Servir, mais do que dirigir, regular ou decretar.** Importante papel do servidor público está em ajudar cidadãos articulados e encontrar seus interesses compartilhados, mais do que tentar controlar ou dirigir a sociedade em novas direções. O governo se torna um indutor da participação do cidadão na sociedade: facilita, negocia e encontra soluções para conflitos;
2. **Os interesses públicos são o objetivo e não o subproduto.** Administradores públicos poderiam contribuir para a construção de uma coletividade, na qual interesses de noção pública são compartilhados. O objetivo não é encontrar rapidamente soluções para questões individuais, mas sim criar interesses e responsabilidades compartilhadas.

O papel do governo seria juntar um maior número de pessoas para a tomada de decisões, permitindo a participação do cidadão na definição da direção que a sociedade pode tomar;

3. **Pensar estrategicamente, agir democraticamente.** Políticas e programas que vão ao encontro das necessidades públicas precisam ser alcançados por meio do esforço coletivo e colaborativo. Um governo mais aberto e acessível puxando a responsabilidade para o cidadão mais participativo;
4. **Servir a cidadãos e não a consumidores.** O interesse público resulta de um diálogo em torno de valores compartilhados, mais do que interesses individuais dos governantes. Servidores públicos focando na construção de relações de confiança e colaboração com os cidadãos. Tirar a característica de negócio ao pensar ações públicas;
5. **Accountability é complexa.** Servidores públicos devem estar mais atentos do que o mercado. Eles devem também atender às leis constitucionais, valores comunitários, padrões profissionais e interesses dos cidadãos;
6. **Valores pessoais, não somente produtividade.** Quando os valores pessoais e interesses dos membros de uma organização são levados em conta. Respeito dos servidores públicos pelos cidadãos e pelas agências públicas;
7. **Valor dos cidadãos e serviços públicos acima do empreendedorismo.** O interesse público é mais bem alcançado pelos servidores públicos e cidadãos mais comprometidos em fazer contribuições significativas para a sociedade, do que ações empreendedoras de empresários que consideram o dinheiro público como se fosse deles.

Vigoda (2002) identifica que a principal responsabilidade da administração pública nesse novo contexto é definir objetivos estratégicos que possam aumentar a parceria com os cidadãos. Para responder às exigências para a participação efetiva do público, estas instituições podem envolver-se em mudanças estruturais que passam pelo *empowerment* dos cidadãos pelo qual se desenvolve a colaboração.

Genro (1997), citado por Paes de Paula (2005) defende a “esfera pública não estatal”, que envolve a disponibilização de “espaços públicos de negociação” e “espaços deliberativos”.

A esfera pública não estatal não depende necessariamente do suporte da representação política tradicional, sendo constituída por milhares de organizações, locais, regionais, nacionais e internacionais que medeiam a ação política direta dos

cidadãos. Além disso, seria um espaço no qual é possível organizar uma esfera para disputas e consenso – uma esfera pública organizada por lei, ou por contrato político, ou por ambos – para articular a representação política tradicional com a presença direta e voluntária da cidadania. Um espaço que propicie a politização da cidadania, à medida que reduza sua fragmentação, integrando demandas setoriais na cena pública. (GENRO, 1997, citado por PAES DE PAULA, 2005, p. 156).

Paes de Paula (2005) aponta que a esfera pública não estatal incorpora novos formatos institucionais, como os conselhos gestores de políticas públicas, os fóruns temáticos voltados à discussão de itens diversos e o orçamento participativo, que incorporam os componentes de cogestão e a participação do cidadão nas decisões políticas.

Em suma, o PSO trabalha o conceito de cidadão como o seu diferencial em relação ao modelo gerencialista e ao *consumerism*. O cidadão é “um conceito com conotação coletiva - pensar na cidadania como um conjunto de cidadãos com direitos e deveres” (POLLITT, 1990, citado por ABRUCIO, 1997, p. 26).

## **2.2. Gestão de Relacionamento com o Cliente**

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) colocam que ao longo dos anos, o marketing evoluiu por meio de três fases denominadas por eles como Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. O Marketing 1.0 é centrado no desenvolvimento de produtos funcionais e na sua massificação. O Marketing 2.0 tem ênfase em conhecer a satisfação do consumidor por meio da segmentação dos mercados.

A proposta do Marketing 3.0 é ser voltado para valores e sustentabilidade, pois os consumidores estão altamente conscientes, ativos e poderosos, tendo em vista a nova onda da tecnologia. A nova onda da tecnologia permite a conectividade e interatividade entre pessoas e grupos de forma rápida, clara e fácil impulsionada por três fatores: computadores e celulares mais baratos; internet de baixo custo; e programas de código aberto. Greenberg (2010) relata que o cliente mudou por causa da mudança social que aconteceu no início do milênio influenciado pelas mídias sociais e assumiu o controle dos negócios.

O novo marketing 3.0 deve ser centrado no ser humano e possui influência de três grandes forças:

1. A era da participação e colaboração caracterizada pelo poder das mídias sociais expressivas (blogs, *Twitter*, *Youtube*, *Facebooks*) e colaborativas (*Wikipedia*);

2. A era do paradoxo da globalização que por meio do marketing cultural procura abordar as preocupações e desejos dos cidadãos globais;
3. A era da sociedade criativa embasada no marketing espiritual no qual as organizações precisam ver os seus consumidores como seres humanos plenos (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

No Marketing 3.0, o profissional de marketing precisa identificar as necessidades e desejos dos clientes para ser capaz de orientar as suas mentes, corações e espíritos (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Dentro desse contexto, existem as potencialidades do marketing de relacionamento, que se move de uma perspectiva transacional, que enfatiza mais a distribuição de valor, a independência e transações *ad hoc* baseadas em conflito, para uma perspectiva relacional, que enfatiza a criação de valor, processos, interdependência e cooperação mútuas, frequentemente por meio de parcerias, o que repercute em profundas implicações para o desenho organizacional. Busca-se a cooperação para competir de forma mais efetiva (MORGAN, 2000).

Os especialistas em marketing têm estudando a natureza e o alcance do marketing de relacionamento e desenvolvimento de conceituações sobre o valor das relações de cooperação e de colaboração entre compradores e vendedores, bem como as relações entre os diferentes atores do marketing, incluindo fornecedores, concorrentes, distribuidores e funções internas na criação e entrega de cliente valor (SHETH; PARVATIYAR, 2000). Nesse sentido, para implementar esse aprimoramento do relacionamento entre organizações e clientes, alguns conceitos, princípios e modelos teóricos devem ser entendidos.

#### 2.2.1. Conceitos de Marketing de Relacionamento (MR) e *Customer Relationship Management* (CRM)

Gummenson (2005) relata que a grande parte dos livros e artigos não apresenta definições sobre os termos de Marketing de Relacionamento (MR) e *Customer Relationship Management* (CRM), o que dificulta o entendimento pelos leitores. O autor fez um levantamento de várias definições relacionadas ao tema relatadas no Quadro 1.

As definições levantadas por Gummenson (2005) no Quadro 1 reforçam que o foco principal do MR é trabalhar na construção e manutenção de relacionamentos entre as organizações e

seus clientes. Gummenson (2005) em seu conceito de MR apresenta três palavras chaves: relacionamentos, redes e interações. Relacionamentos necessitam que pelo menos duas pessoas estejam em contato. Rede é um conjunto de relacionamentos. Interação é relação ativa entre as partes. Parvatiyar e Sheth (2000) relatam que o tema central da maioria dos conceitos e perspectivas de marketing de relacionamento está focado nas relações de cooperação e colaboração entre as empresas e seus clientes e/ou atores do marketing.

#### Quadro 1 - Definições selecionadas que enfatizam diferentes aspectos do Marketing de Relacionamento e do CRM

<b>Fonte</b>	<b>Definição</b>
Gummesson (2005, p. 22)	“O marketing de relacionamento é o marketing baseado em interação dentro das redes de relacionamento.”
Berry (1983, p. 25)	“O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em organizações de vários serviços- melhorando os relacionamentos com os clientes.”
Jackson (1985a, p. 165)	“O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais.”
Gronroos (2000, p. 242-3)	“O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e outras de todas as partes sejam cumpridos. Isso é possível por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas.”
Ballantyne (1994, p. 3)	“Uma estrutura disciplinar emergente para criar, desenvolver e manter trocas de valor entre as partes envolvidas, pela qual os relacionamentos de trocas evoluem para oferecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de fornecimento.”
Morgan e Hunt (1994, p.22)	“O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas.”
Porter (1993, p. 14)	“O marketing de relacionamento é o processo pelo qual as duas partes – o comprador e o provedor – estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes.”
Gummesson (2005, p. 22)	“CRM são os valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformando em aplicações práticas.”
PricewaterhouseCoopers (1999, p. 12)	“CRM é uma estratégia de negócios – uma atitude para funcionários e clientes – apoiada por certos processos e sistemas. O objetivo é construir relacionamentos a longo prazo, entendendo necessidades e preferências individuais – e dessa maneira agregando valor à empresa e ao cliente.”
Eggert e Fassot (2001, p-5)	“O eCRM engloba a análise, o planejamento e o gerenciamento de relacionamentos com clientes com a ajuda da mídia eletrônica, especialmente com a Internet, com o objetivo de a empresa focar clientes seletos.”

Fonte: Gummenson, 2005, p. 280

Outra confusão presente na literatura é a diferença entre os termos MR e CRM. Algumas obras consideram tais conceitos semelhantes (DEMO; PONTE, 2008). Payne (2005, p. 22-23) já possui uma definição específica para CRM:

abordagem estratégica preocupada com a criação de um valor maior para as partes interessadas por meio do desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e segmentos de clientes. CRM une o potencial da TI e as estratégias de marketing de relacionamento para oferecer lucros e relacionamento de longo prazo. CRM oferece melhores oportunidades para usar dados e informações para compreender os clientes e implementar melhores estratégias de marketing de

relacionamento. Isto requer uma integração multifuncional de pessoas, operações, processos e recursos de marketing que é proporcionada por meio da informação, tecnologia e aplicações.

Buttle (2007) expõe que o CRM pode ser visto sobre três perspectivas: estratégica, operacional e analítica. A perspectiva estratégica aborda o CRM como o núcleo da estratégia de negócios centrada no cliente que visa conquistar e manter clientes rentáveis. A visão operacional do CRM se concentra em grandes projetos de automação, tais como automação de serviços, automação de força de vendas e automação de marketing. A perspectiva analítica foca na mineração inteligente dos dados estratégicos para fins estratégicos ou táticos.

Segundo Greenberg (2010), o CRM é uma filosofia e uma estratégia de negócio que seleciona e administra o relacionamento com os clientes com o intuito de gerar valor a longo prazo. O autor destaca que o CRM não é somente tecnologia, pois representa uma estratégia que necessita de uma filosofia empresarial central no cliente. Buttle (2007) também destaca a importância do CRM para entregar valor aos clientes-alvo visando o lucro, já que ele aborda uma estratégia de negócios que integra os processos e funções internas a redes externas para esse fim. Os aplicativos de CRM oferecem a infraestrutura de dados de clientes de alta qualidade (BUTTLE, 2007). Porém, será necessário que a organização tenha uma liderança apropriada e uma cultura compatível para implantação do CRM (GREENBERG, 2010).

No que tange a relação entre marketing de relacionamento e CRM, Gummensson (2005) afirma que seu conceito de CRM tem origem no primeiro, sendo que o CRM representa os valores e as estratégias de marketing de relacionamento, enfatizando-se no relacionamento com o cliente e, sobretudo, transformando-se numa aplicação prática. Portanto, com base nessas definições, essa pesquisa utilizará como referência as propostas de Gummensson (2005), Payne (2005), Buttle (2007) e Greenberg (2010) para a conceituação de CRM na medida em que ele é considerado uma abordagem que procura projetar uma organização centrada no cliente para manter e otimizar o relacionamento com eles, adotando uma abordagem do marketing de relacionamento alinhada com as tecnologias da informação.

### 2.2.2. Princípios fundamentais do MR

Diversos autores propuseram um amplo conjunto de princípios fundamentais do marketing de relacionamento. Payne (2005) destaca que o MR possui três princípios fundamentais: ênfase

na retenção de clientes e na expansão do valor do seu ciclo de vida por meio de estratégias que focam em manter clientes-alvo; reconhecimento da necessidade que as empresas devem desenvolver relacionamentos de longo prazo com as partes interessadas; e a adoção de uma visão holística e compartilhada do marketing do relacionamento entre os membros das organizações.

Gummesson (2005) coloca que o pilar do MR é o relacionamento de longa duração, em oposição ao marketing de transação, que trabalha por negócios únicos e sem a preocupação de uma relação futura como o cliente. Uma relação de longa duração pode se tornar mais eficaz para todos, principalmente se a construção dos relacionamentos levar um longo tempo. As partes aprendem a lidar com a relação e usam-na em benefício próprio.

A maximização do valor do ciclo de vida dos clientes rentáveis é um objetivo fundamental do marketing de relacionamento. Nesse contexto, a definição do valor do ciclo de vida de um cliente como um fluxo futuro de lucro líquido, descontado o presente, pode ser auxiliar na escolha de um cliente específico. A adoção do princípio de maximização do valor do ciclo de vida do cliente obriga a organização a reconhecer que nem todos os clientes são igualmente rentáveis e que deve traçar estratégias para aumentar a rentabilidade dos clientes que pretendem atingir (PAYNE, 2005).

Durante muito tempo, as estratégias de marketing têm sido desenvolvidas apenas dentro dos departamentos de marketing. Para ter sucesso na gestão das várias partes interessadas de forma eficaz, o marketing deve ser multifuncional. O marketing deve sair do seu silo funcional e se expandir para toda organização. Tais questões requerem uma cultura e um clima organizacional que incentivam a colaboração e cooperação (PAYNE, 2005).

O Quadro 2 apresenta um resumo dos princípios do marketing de relacionamento encontrados na literatura.

Quadro 2 - Princípios fundamentais do Marketing de Relacionamento encontrados na literatura

<b>Princípio</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Os agentes estão disponíveis para se esforçarem a favor do relacionamento</li><li>- Crença de cada uma das partes de que a importância do relacionamento justifica o sacrifício para mantê-lo</li></ul>	Gummesson (2005)

Confiança	- Crença, atitude ou expectativa de uma das partes de que o comportamento do parceiro ou seus resultados lhe beneficiarão - Segurança na confiabilidade e na integridade da outra parte	Gummesson (2005) Gronroos (1995) Stone, Woodcock e Machtynger (2001) Albrecht e Zemke (2002)
Satisfação	- Relação entre o que o cliente viu (percepção) e o que ele esperava (expectativa)	Almeida (1995) Kotler e Keller (2006)
Recuperação	- Os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível acontecer, a empresa deve tomar ações para encontrar uma nova e aceitável solução para resolver o problema	Gronroos (1995) Griffin (2001)
Comunicação	- É considerada como um meio para minimizar conflitos, aumentar a confiança e melhorar a coordenação - A comunicação é a essência do MR	Newell (1997) Gordon (1998) Peppers, Rogers e Dorf (1999) Parvatiyar e Sheth (2000) Berry (2000) Stone, Woodcock e Machtynger (2001)
Poder	- Tipos de recursos que uma das partes utiliza para influenciar a outra parte a fazer aquilo que de outra forma não faria	Gummesson (2005)
Colaboração	- Atuação em conjunto com as partes interessadas para atingir resultados sinérgicos para as partes	Gordon (1998) Parvatiyar e Sheth (2000) Bogmann (2002) Gummesson (2005)
Customização/ Personalização	- A criação de valor para o cliente pressupõe a customização ou personalização de aspectos relativos ao desenvolvimento de produtos e serviços, estabelecimento de preços ou da distribuição dos mesmos	Gordon (1998) Peppers, Rogers e Dorf (1999) Berry (2000)
Adaptação	- Em relações de longa duração, as partes interessadas precisam se adaptar umas às outras, já que à medida que os anos passam o término do relacionamento talvez seja muito custoso para uma ou todas as partes.	Gummesson (2005)
Dependência	A dependência é a necessidade de manter um relacionamento para atingir os seus objetivos	Gummesson (2005)
Visão holística	Integração entre as diversas áreas da organização para implantação de um programa de marketing de relacionamento	Berry (1983) Payne (2005)
Rotinação	- Os procedimentos rotineiros podem ser fundamentais para a eficiência em relacionamentos comerciais.	Parvatiyar e Sheth (2000) Gummesson (2005)
Empatia	- Grau de solicitude e atenção individual dispensada aos clientes	Albrecht e Zemke (2002)
Conteúdo	- O conteúdo de um relacionamento de negócios é observado não apenas como uma troca econômica mas, também, como uma interação e a criação conjunta de valor	Gummesson (2005)
Longevidade	- O relacionamento de longa duração é o pilar do MR	Parvatiyar e Sheth (2000) Gummesson (2005) Payne (2005)
Proximidade distância	e - A proximidade pode ser física, mental ou emocional e a proximidade física facilita o contato mental e emocional. - A proximidade fortalece a sensação de segurança	Gummesson (2005)
Formalidade	e - Os relacionamentos comerciais são	Gummesson (2005)

informalidade	geralmente mais informais do que formais. - A informalidade é uma necessidade absoluta, como um complemento para acordos formais	
Propriedades pessoais e sociais	- As propriedades gerais do relacionamento podem contribuir para a avaliação de uma relação e seu desenvolvimento ou término	Gummesson (2005)

Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

### 2.2.3. Modelos para implementação de CRM

A abordagem multifuncional do marketing de relacionamento, que nas grandes organizações pretende focar potencialmente as relações com milhões de clientes individuais simultaneamente, demanda um modelo intencional e sistemático para implementar o CRM. Payne e Frow (2005) expõem que a síntese de diversos conceitos da literatura de CRM e marketing de relacionamento em um único modelo conceitual focado em processo e não em tecnologia proporciona uma compreensão mais profunda para alcançar o sucesso com a estratégia de CRM e sua implementação.

Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002) relatam que a ausência de um quadro conceitual para o CRM é uma das razões para os resultados decepcionantes de muitas iniciativas de sua implementação. Sigala (2005) reforça que a falta de uma abordagem para executar e monitorar a estratégia de CRM é a causa que explica as falhas de projetos que têm o intuito de melhorar o relacionamento entre organização e seus clientes. Existem na literatura alguns modelos teóricos que propõem o planejamento, implantação e o acompanhamento da estratégia de CRM. O estudo desses instrumentos auxiliam na elaboração de um modelo de gestão de relacionamento com os cidadãos, objetivo desta pesquisa.

#### 2.2.3.1. Um modelo para Gestão de Relacionamento com o Cliente

O modelo proposto por Winer (2001) descreve como uma empresa deve analisar a implantação do CRM quando confrontada com a construção de um relacionamento mais próximo ao seu cliente. A premissa do modelo de Winer (2001) é entender primeiro os processos e as suas limitações, e, em seguida, tentar encontrar uma tecnologia que atenda estes processos da melhor forma, e não o caminho inverso. O modelo de Winer (2001) possui sete componentes básicos que os gerentes devem considerar para desenvolver uma perspectiva de CRM (Figura 1).

## 1. Construir um banco de dados dos clientes

Winer (2001) expõe que a criação de um banco de dados envolve a construção de um perfil de informação do cliente. Este banco deve envolver os registros históricos das transações dos clientes importantes como os canais de atendimento que eles entraram em contato, os serviços solicitados e se o cliente respondeu uma iniciativa de marketing direto.

## 2. Analisar o banco de dados

Na concepção do Winer (2001), os dados de clientes têm que ser analisados para fins de definições apropriadas para segmentar o mercado. Na análise das bases de dados, qualificados e sofisticados métodos estatísticos podem ser usados como uma ajuda na classificação de clientes de acordo com o seu poder de compra que envolve aspectos como frequência e valor monetário. Muitas vezes, a análise de dados pode permitir que o processo de mineração identifique um padrão de clientes que são negligenciados e as tendências recentes de comportamento dos clientes.

## 3. Selecionar os clientes-alvos

Winer (2001) aponta que esta etapa do programa CRM consiste na utilização de informação a partir de análises acima para identificar clientes valiosos que trariam benefícios a longo prazo para a organização. Assim, os clientes com elevada taxa de volume de compras e aqueles com maior perfil de fidelidade à marca podem ser alvos.

## 4. Segmentar os clientes

Diferentemente da relação tradicional que foi baseada em abordagens de marketing de massa (por exemplo, televisão, rádio, jornais), Winer (2001) argumenta que essa relação tradicional está mal adaptada para o CRM, devido à sua natureza impessoal. Winer (2001) sugere que a relação um-para-um é melhor para as empresas lidarem com a sua carteira de clientes em vez da abordagem de marketing de massa já que os clientes não são os mesmos e, portanto, as suas expectativas em termos de produto e serviços se diferem.

Figura 1 - *Customer Relationship Management Model*



Fonte: Traduzido de WINER, R. A. Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43, Summer, p. 91. 2001. Disponível em: <<http://gvoss.cox.smu.edu/CRM.pdf>> Acessado em 02/06/12.

##### 5. Construir programas de relacionamento com os segmentos dos clientes-alvos

O objetivo geral dos programas de relacionamento para as empresas é oferecer um maior nível de satisfação ao cliente do que os seus concorrentes. Esses programas envolvem o serviço ao cliente, programas de fidelidade, a personalização e a construção de comunidades dos produtos e serviços (WINER, 2001).

Em sentido geral, qualquer contato que um cliente tem com uma empresa é um encontro de serviços ao cliente e tem o potencial para ganhar novos negócios ou para perdê-los. O serviço ao cliente pode ser classificado de duas formas: reativo, no qual o serviço é acionado para resolver um problema do cliente; e proativo, quando a empresa decide não esperar pelos

problemas dos clientes e é necessário manter um diálogo constante com o seu cliente (WINER, 2001).

#### 6. Levar em consideração as questões de privacidade

O aspecto da privacidade não é um componente sozinho e deve permear todas as etapas do modelo. Com a popularidade da internet, muitos consumidores e grupos de defesa estão preocupados sobre a quantidade de informações pessoais contidas em bancos de dados e como elas estão sendo usadas. Dessa forma, as empresas devem levar em consideração os aspectos legais no momento da utilização dos dados dos clientes (Winer, 2001).

#### 7. Estabelecer métricas para medir o sucesso do programa de CRM

Winer (2001) cita alguns exemplos de métricas que podem ser consideradas para mensurar o CRM: custos de aquisição de clientes, taxas de retenção dos clientes e taxa de rotatividade do cliente. Todas essas métricas poderão auxiliar a empresa a mensurar o seu relacionamento com o cliente.

#### 2.2.3.2. Modelo conceitual de estratégia de CRM

O modelo conceitual desenvolvido por Payne e Frow (2005) para a gestão de relacionamento com os Clientes (CRM) auxilia na ampliação da compreensão do papel do CRM para melhorar o valor para o cliente. O modelo enfatiza a necessidade de uma abordagem interfuncional orientada a processos que posiciona o CRM no nível estratégico. A abordagem de Winer (2001) também enfoca a importância dos processos. O modelo desenvolvido por Payne e Frow (2005) é composto por cinco principais processos para implementação do CRM (Figura 2).

##### 1. Processo de desenvolvimento da estratégia

Este processo requer um duplo foco que envolve a estratégia de negócios e a estratégia dos clientes. A estratégia de CRM deve ser desenvolvida após a organização ter realizado a revisão dessas duas estratégias (PAYNE; FROW, 2005).

A estratégia de negócio deve ser considerada em primeiro lugar para determinar como a estratégia do cliente deve ser desenvolvida e como ela deve evoluir ao longo do tempo. O processo de estratégia de negócios pode iniciar com uma revisão da visão da empresa (PAYNE; FROW, 2005). Algumas questões que merecem destaque nesse processo são a elaboração de planejamentos estratégicos, apoio da alta administração na implementação dos planos e envolvimento dos funcionários na implementação dos planos. A estratégia de clientes envolve a análise da base de clientes existentes e potenciais e a identificação de quais as formas de segmentação são as mais apropriadas (PAYNE; FROW, 2005).

## 2. Processo de criação de valor

O processo de criação de valor transforma as saídas do processo de desenvolvimento da estratégia em programas que extraem e agregam valor. Os três elementos-chave do processo de criação de valor são: determinar qual o valor que a empresa pode fornecer ao seu cliente; determinar o valor que a empresa pode receber de seus clientes; e administrar com sucesso este valor de troca, que envolve um processo de cocriação ou coprodução, maximizando o valor da vida de segmentos de clientes rentáveis (PAYNE; FROW, 2005).

## 3. Processo de integração multicanal

Selecionar a combinação dos canais mais adequados de relacionamento com o cliente; assegurar que as interações com os clientes dentro desses canais sejam positivas; e, quando os clientes interagirem com mais de um canal, procurar criar e apresentar uma visão única do cliente são os objetivos desse processo (PAYNE; FROW, 2005).

## 4. Processo de gestão da informação

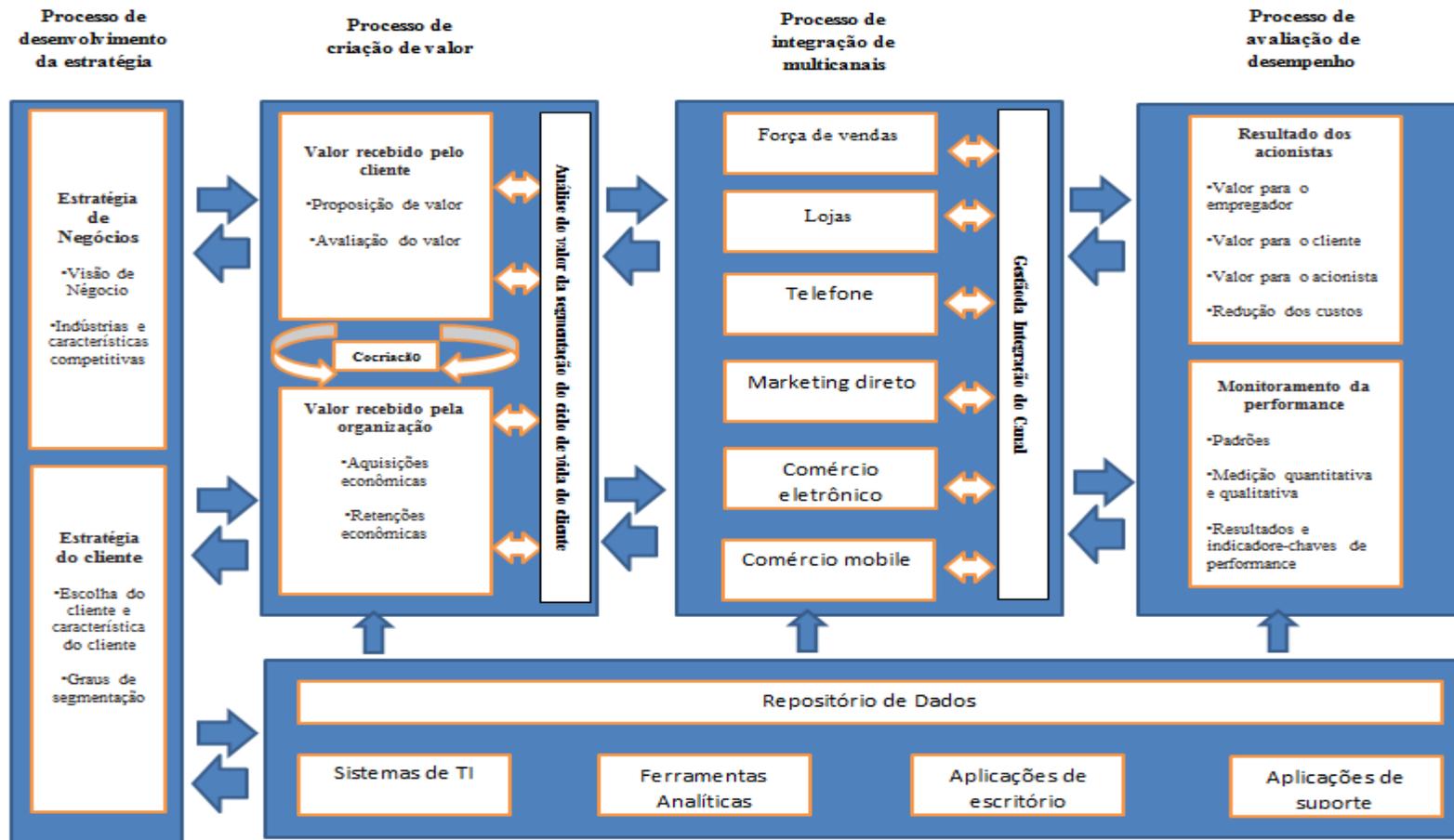
As atividades de CRM devem concentrar-se na coleta, compilação e na melhor utilização dos dados e informações dos clientes para construir um completo e atual perfil dos mesmos com o intuito de melhorar o seu relacionamento com a empresa. Os elementos-chaves do processo de gestão da informação são o repositório de dados, que fornece uma memória corporativa de clientes; sistemas de TI, que incluem *hardware*, *software*, *middleware* para análise de dados como *data warehouse* e *data mining*, bem como sistemas de *front-office* e *back-office* para padronizar o atendimento ao cliente (PAYNE; FROW, 2005). Payne e Frow (2005) destacam

também que esse processo deve-se preocupar com a segurança dos dados dos clientes, assim como o estabelecimento de medidas para impedir o uso não autorizado ou alteração de dados confidenciais e proprietários.

## 5. Processo de avaliação de desempenho

O CRM precisa ser avaliado a partir da melhoria dos resultados do negócio e do maior valor para o cliente. O processo de avaliação de desempenho abrange a essencial tarefa de assegurar que os objetivos estratégicos da organização em termos de CRM estão sendo entregues de forma adequada e que uma base para a melhoria futura é estabelecida (PAYNE; FROW, 2005).

Figura 2 - Modelo conceitual de estratégia de CRM

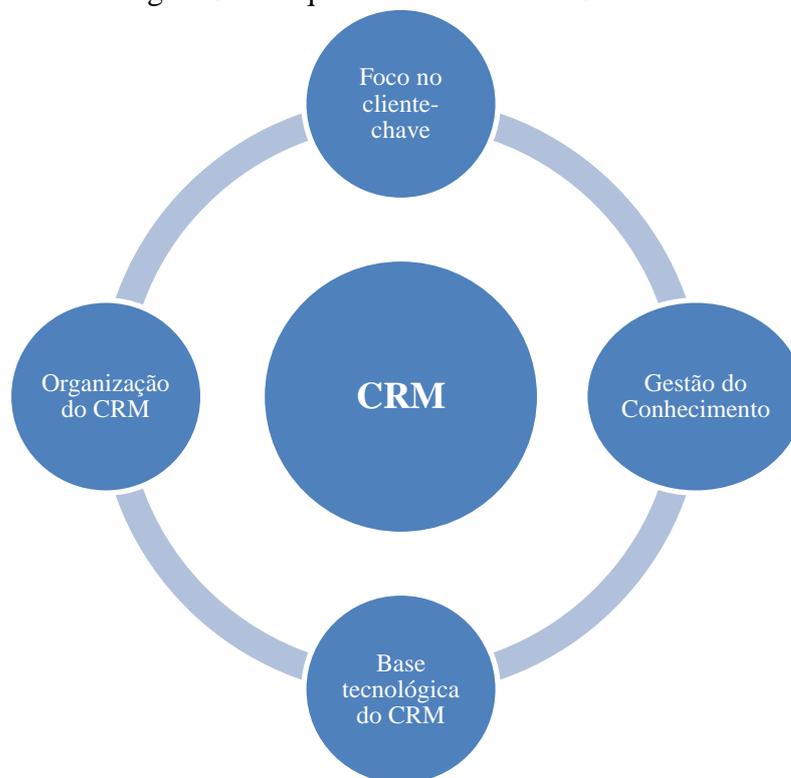


Fonte: Traduzido de PAYNE, A.F.T; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*. Vol. 69. p. 171, October, 200. Disponível em: < [http://miha.ef.uni-lj.si/dokumenti3plus2/196086/Payne-Frow\\_A\\_Strategic\\_Framework\\_for\\_Customer\\_Relationship\\_Management\\_JM2005.pdf](http://miha.ef.uni-lj.si/dokumenti3plus2/196086/Payne-Frow_A_Strategic_Framework_for_Customer_Relationship_Management_JM2005.pdf)> Acessado em 05/05/12.

### 2.2.3.3. Modelo para medição da implantação do CRM

O modelo proposto por Sin, Tse e Yim (2005) parte da concepção que a estratégia de implantação de CRM deve ser baseada em quatro dimensões-chaves: foco no cliente-chave, organização do CRM, gestão do conhecimento e base tecnológica do CRM (Figura 3). Cada dimensão-chave do modelo apresenta um conjunto de variáveis que devem ser utilizadas para planejar e monitorar a implementação de um CRM.

Figura 3 - As quatro dimensões do CRM



Fonte: Traduzido de SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B.; YIM, F. H. K. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*. Vol. 39, n. 11/10 p. 1264-1290, October, 2005.

#### 1. Foco no cliente-chave

Os autores relatam que essa dimensão enfoca a entrega contínua de maior valor agregado para os clientes-chaves selecionados por meio de uma oferta personalizada. Essa dimensão contempla algumas características como o marketing centrado no cliente; personalização; e a identificação do ciclo de vida do cliente-chave (SIN; TSE; YIM, 2005).

## 2. Organização do CRM

Sin, Tse e Yim (2005) relatam que as iniciativas de CRM necessitam de uma organização das empresas que passam pela sua estrutura organizacional, comprometimento ou alocação dos recursos e a administração de recursos humanos para atender o objetivo principal que é desenvolver relacionamentos fortes com o público-alvo

## 3. Base tecnológica do CRM

Os autores relatam que o volume e a qualidade das informações são essenciais para o sucesso do CRM e a tecnologia é fator-chave nesse processo. As empresas necessitam de inteligência tecnológica para coletar, armazenar, analisar e compartilhar as informações do cliente, aprimorando suas habilidades para responder às necessidades dos indivíduos (SIN; TSE; YIM, 2005).

## 4. Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento envolve o conhecimento originado da experiência com o cliente ou de estudos empíricos sobre dados desse consumidor. Os aspectos-chaves da gestão do conhecimento incluem a aprendizagem e geração do conhecimento, disseminação e compartilhamento do conhecimento e a capacidade de resposta do conhecimento (SIN; TSE; YIM, 2005).

### 2.2.3.4. Modelo integrado para implementação do CRM

Sigala (2005) relata que não é possível existir um conjunto de regras e conhecimentos que direcione as organizações sobre a melhor aplicação de CRM. Dessa forma, o modelo proposto pela autora procura identificar as principais áreas gerenciais que precisam passar por mudanças organizacionais ou ter planos estratégicos elaborados, assim como, representar as ações táticas que a estratégia deve priorizar e inserir em cada área gerencial.

O modelo integrado de implementação de CRM de Sigala (2005) apresenta uma visão gerencial coordenada entre as seguintes áreas: gestão do conhecimento, marketing de

relacionamento (interno e externo) e a gestão da tecnologia da informação e comunicação descritas a seguir.

## 1. Gestão do Conhecimento

A área de gestão do conhecimento é um dos pilares do modelo de CRM de Sigala (2005), pois uma implementação exitosa de marketing de relacionamento depende da coleta e análise das informações do cliente que são utilizadas para desenvolver e personalizar as ofertas. A estratégia de CRM com base na gestão do conhecimento deve adquirir conhecimento sobre o cliente (insights, habilidades e relacionamentos), o seu compartilhamento na empresa e a sua utilização para tomada de decisão.

## 2. Marketing de Relacionamento (interno e externo)

O marketing de relacionamento externo deve ser construído e sustentado pela integração de vários componentes como o serviço de atendimento ao cliente, customização, programas de fidelidade e recompensas, além da tradicional comunicação direta (SIGALA, 2005). A integração desses canais irá proporcionar um suporte para o ciclo de vida do cliente que é composto pela aquisição do cliente, seu desenvolvimento e sua retenção. Esse suporte é caracterizado pela identificação dos clientes rentáveis, da diferenciação da oferta de cada segmento de mercado e da interação personalizada com cada cliente independentemente do canal (SIGALA, 2005).

No que tange ao marketing de relacionamento interno, a autora expõe que cada estilo de interação com o cliente exige habilidades específicas dos funcionários, sendo complicado considerar que apenas sistemas inteligentes possam realizar esse tipo de trabalho. Assim, o treinamento da equipe nessas tecnologias favorece o trabalho de forma colaborativa e o gerenciamento da troca de informações das experiências com o público-alvo. Tais itens são aspectos fundamentais para operacionalizar o marketing de relacionamento interno de forma que ele possa suportar o marketing de relacionamento externo (SIGALA, 2005).

### 3. Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação

Nessa área, Sigala (2005) apresenta o impacto das tecnologias da informação na estratégia de CRM como o *data warehouse* e *data mining*. Tais tecnologias permitem trabalhar de forma personalizada por meio da análise de grandes volumes de informação gerando aspectos como dados demográficos do público-alvo, comportamento de compras, segmentos de mercado, margens de contribuição e ciclo de vida do cliente (SIGALA, 2005).

#### 2.2.3.5. Fatores críticos de sucesso para implementar a estratégia de CRM

Mendoza *et al.* (2006) construiu um modelo que tem como base 13 fatores críticos de sucesso (FCS) e mais de 60 métricas que servem como um guia para as empresas no diagnóstico e implementação da estratégia de CRM. Esse conjunto de fatores críticos de sucesso pode ser agrupado em três grandes áreas: processos, recursos humanos e tecnologia.

- a) Processos – CRM é uma estratégia dentro da organização que visa satisfazer e criar um relacionamento de longo prazo com o cliente. Como tal, um fator crucial é analisar os processos que envolvem a interação com o cliente com destaque para os processos de marketing, vendas e serviços.
- b) Fator humano – possui um papel fundamental dentro da estratégia de CRM, tanto em relação aos profissionais da organização que devem estar inseridos em uma cultura de mudança quanto em relação aos clientes;
- c) Tecnologia – essa área tem sido muitas vezes a origem de novos paradigmas e formas de fazer negócios que obrigam as empresas a mudar. Para implementar uma estratégia de CRM dentro do contexto dos sistemas, as empresas não precisam começar do zero. Geralmente, as empresas já possuem informações sobre o cliente, porém em sistemas isolados. Dessa forma, um dos grandes desafios é a necessidade de integrar as aplicações existentes para auxiliar na gestão do relacionamento com o cliente.

Mendoza *et al.* (2006) expõe que os fatores críticos de sucesso para a estratégia de CRM representam os itens que, quando estão presentes, favorecem o sucesso da implementação dessa estratégia. Tais fatores podem estar relacionados a qualquer uma das três áreas

mencionadas acima: processos, fator humano ou tecnologia. Os fatores críticos de sucesso (FCS) identificados são:

1. FCS 1 - Compromisso da alta administração: garantir a participação e o compromisso dos altos executivos no projeto de CRM (Recursos Humanos);
2. FCS 2 - Criação de uma equipe multidisciplinar: criar uma equipe responsável pelo projeto de CRM (Recursos Humanos e Processos);
3. FCS 3 - Definição dos objetivos: definir os objetivos a serem alcançados pelo projeto CRM (Recursos Humanos);
4. FCS 4 - Integração interdepartamental: integrar as diferentes áreas organizacionais visando a identificar os objetivos gerais e os objetivos específicos de cada área relativos à estratégia de CRM (Recursos Humanos e Processos);
5. FCS 5 - Comunicação da estratégia de CRM na empresa: anunciar os objetivos, benefícios e implicações do projeto de CRM para todos os membros da organização (Recursos Humanos e Processos);
6. FCS 6 - Compromisso da equipe: garantir o compromisso de todos os membros da organização com a estratégia de CRM (Recursos Humanos);
7. FCS 7 – Gestão da informação do cliente: administrar as informações-chave dos clientes da organização (Tecnologia da Informação);
8. FCS 8 - Serviço ao consumidor: fornecer serviço ao consumidor (antes e após a venda), independente da forma que o cliente usa para se comunicar com a empresa (Processos e Tecnologia);
9. FCS 9 - Automatização das vendas: automatizar o processo de vendas da empresa (Processos e Tecnologia);
10. FCS 10 - Automatização do Marketing: automatizar as atividades do marketing e administrar as informações de marketing da empresa (Processos e Tecnologia da Informação);
11. FCS 11 - Suporte para a gerência operacional: implementar mecanismos de suporte para a gerência operacional (Recursos Humanos, Processos e Tecnologia);
12. FCS 12 - Gerência dos contatos com os clientes: desenvolver adequados canais de comunicação com o cliente (Recursos Humanos e Tecnologia da Informação);
13. FCS 13 - Integração dos sistemas de informação: integrar os sistemas de informação visando à consistência e disponibilidade de informações relativas aos clientes na organização (Tecnologia da Informação e Comunicação).

#### 2.2.3.6. Proposta de um modelo teórico de implantação de CRM

Após a apresentação dos modelos teóricos de implantação e monitoramento de CRM nas organizações, é possível identificar a convergência entre vários componentes e atividades desses modelos. Porém, não existe um modelo que contemple todas as questões abordadas por todos os cinco, apesar do modelo de Payne e Frow (2005) aproximar-se de uma abordagem quase completa.

Um primeiro processo abordado apenas pela perspectiva de Payne e Frow (2005) é a necessidade de desenvolvimento de uma estratégia organizacional e, posterior, desenvolvimento da estratégia voltada para o cliente. Essa estratégia organizacional deve contemplar a missão e visão da empresa e deverá direcionar a estratégia de atendimento do cliente e a posterior construção de projetos e atividade para aprimorar o relacionamento entre organizações e clientes.

Um componente considerado como base para implantação de uma estratégia de CRM é a necessidade de construção de um banco de dados que forneça uma memória corporativa das informações dos seus clientes, que contemple desde dados básicos sobre o mesmo, como informações pessoais e demográficas, até os dados do seu relacionamento com a organização, como os bens e serviços demandados, bem como as sugestões e reclamações encaminhadas (WINER, 2001; PAYNE; FROW, 2005; MENDOZA *et al.*, 2006).

Em seguida à construção desse banco de dados dos clientes, os vários modelos destacam um processo de gestão da informação que contemple a análise dessas informações para desenvolver e personalizar as ações de marketing de relacionamento que serão implantadas. As atividades que fazem parte desse processo são a análise do banco de dados, segmentação dos clientes e seleção dos clientes-alvos (WINER, 2001; PAYNE; FROW, 2005; SIN; TSE; YIM, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA *et al.*, 2006).

Após as atividades acima, outro processo central para implantação do CRM é a construção dos programas de relacionamento com os clientes-alvos (WINER, 2001; SIGALA, 2005), também denominado processo de criação de valor para o cliente (PAYNE; FROW, 2005). Esses programas devem ser construídos e sustentados pela integração de vários componentes como:

- a) o serviço de atendimento ao cliente, também conhecido pela sigla SAC, envolve o conceito de centrais de atendimento que reúnem um conjunto de diversos canais de contato com o cliente, como telefone, presencial e web para receber as suas dúvidas, sugestões, pedidos e reclamações (DEAN, 2002; GOMES, 2004);
- b) personalização que envolve o desenvolvimento de produtos e serviços que devem ser capazes de tratar um cliente particular de forma diferente, de acordo com as suas necessidades (PEPPERS; ROGERS; DORF, 1999);
- c) programas de fidelidade e recompensas que trabalham com três pontos principais: criação de um canal de comunicação direta com o cliente em uma relação interativa; oferta de benefícios que diferencie o cliente dos demais, que o faça se sentir parte de um grupo especial; e o oferecimento de prêmios proporcionais ao seu consumo, com o objetivo de incentivar o cliente a aumentar o seu consumo usual (HENZ, 2003);
- d) identificação do ciclo de vida do cliente-chave que corresponde quanto uma empresa poderá lucrar ao longo da vida daquele cliente, ou seja, quanto ele gastará comprando os produtos e serviços da empresa (KOTLER; KELLER, 2006)

Um processo contemplado por Payne e Frow (2005) é o de integração multicanal. Tal processo envolve a seleção dos canais mais adequados de relacionamento com o cliente; a garantia que as interações com os clientes dentro desses canais sejam positivas; e a possibilidade que os clientes quando interagirem com mais de um canal de atendimento tenha uma visão única da organização e, ao mesmo tempo, a organização tenha uma visão única do seu cliente e não fragmentada por canal. Mendoza *et al.* (2006) nessa dimensão destaca como um fator crítico de sucesso de implantação do CRM é o desenvolvimento de adequados canais de comunicação com o cliente.

A Tecnologia da Informação (TI) é um componente trabalhado por todos os modelos teóricos de CRM como uma dimensão que suporta todos os modelos. A TI possibilita trabalhar de forma personalizada por meio da análise de grandes volumes de informação, utilizando ferramentas como *data warehouse* e *data mining*, a geração de aspectos como dados demográficos do público-alvo, comportamento de compras, segmentos de mercado, margens de contribuição e ciclo de vida do cliente (SIGALA, 2005; PAYNE; FROW, 2005).

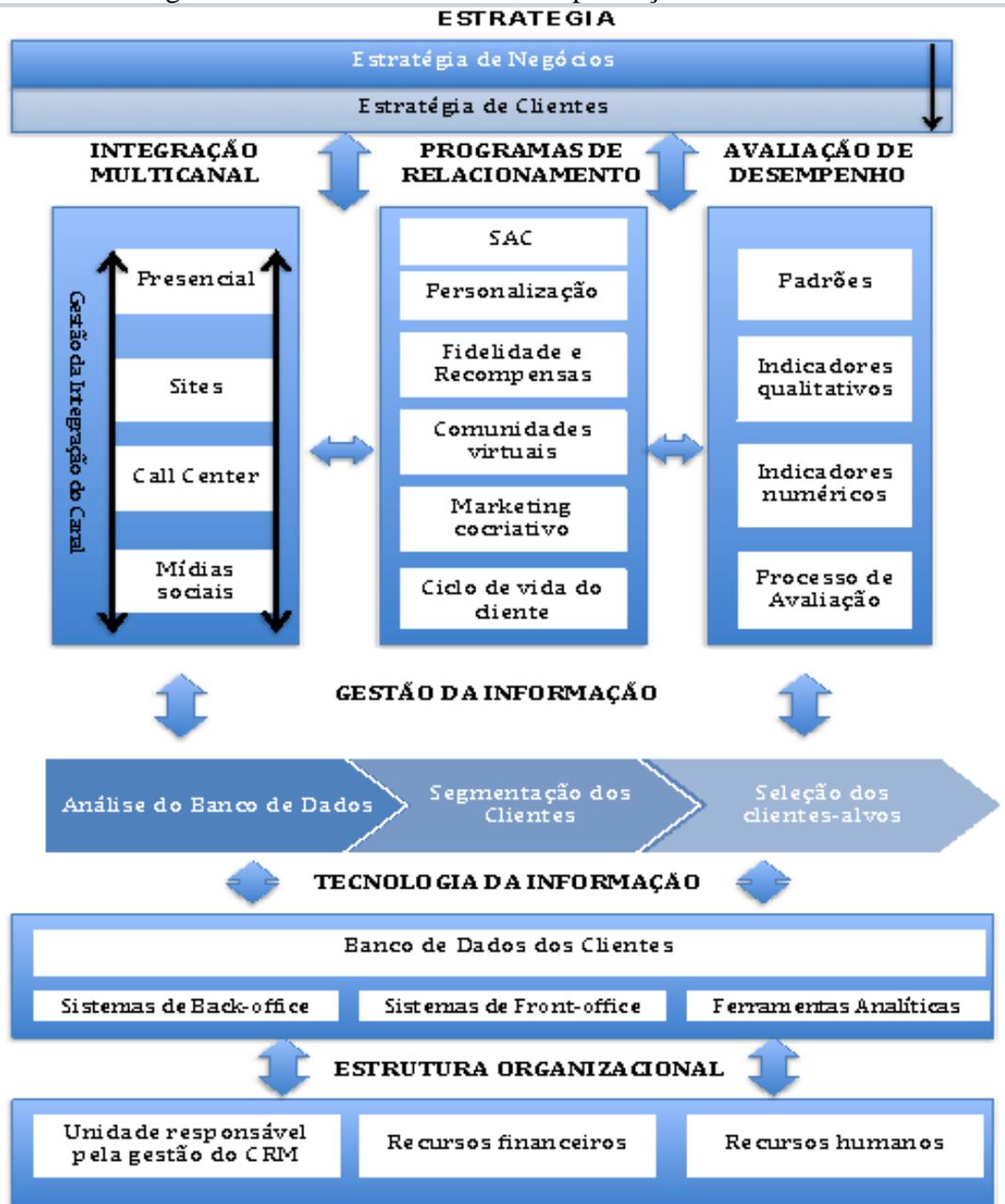
A TI também é utilizada nos sistemas de front-office e *back-office* para padronizar e automatizar os processos de atendimento ao cliente, vendas e marketing (PAYNE; FROW, 2005; MENDOZA *et al.*, 2006), bem como integrar os sistemas de informação visando à consistência e disponibilidade de informações relativas aos clientes na organização. Outro aspecto dentro da dimensão TI trabalhado por Payne e Frow (2005) e Winer (2001) é a questão de segurança e privacidade dos dados dos clientes no sentido de estabelecer medidas para impedir o uso não autorizado ou alteração de dados confidenciais e proprietários.

Para suportar o programa de CRM, Sin, Tse e Yim (2005) e Sigala (2005) destacam a importância de existir uma estrutura organizacional responsável pela gestão do programa composta por equipe multidisciplinar, bem como a alocação dos recursos financeiros e a administração dos recursos humanos. Essa estrutura organizacional também ficará responsável por integrar as diferentes áreas organizacionais visando a identificar os objetivos gerais e os objetivos específicos de cada área relativos à estratégia de CRM, bem como comunicar as estratégias do programa de CRM informando os objetivos, benefícios e suas implicações.

Por fim, Payne e Frow (2005), Winer (2001) e Mendoza *et al.* (2006) propõem um processo de avaliação do desempenho do programa de CRM por meio de métricas. Tal processo aborda a tarefa essencial de assegurar que os objetivos estratégicos da organização em termos de CRM estão sendo entregues de forma adequada e que uma base para a melhoria futura é estabelecida (PAYNE; FROW, 2005).

Tendo em vista as considerações acima, propõe-se um Modelo Unificado de Implantação de CRM” a partir dos cinco modelos teóricos contemplando os componentes e fatores identificados nos mesmos (FIGURA 4).

Figura 4 – Modelo Unificado de Implantação de CRM



**Fonte:** Elaborado pelo autor baseado em WINER, 2001; PAYNE; FROW, 2005; SIN; TSE; YIM, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA *et al.*, 2006

Após a apresentação dos modelos teóricos, percebe-se que a escolha desses objetos de estudo representará uma das bases para fundamentar o modelo final de gestão de relacionamento entre o governo e os cidadãos. Entretanto, ainda nesta etapa do trabalho, apresenta-se um quadro-resumo (Quadro 3) com as principais questões abordadas pelos modelos apresentados.

Quadro 3 - Componentes principais dos Modelos de implementação de CRM

<b>Componentes</b>	<b>Modelos de CRM</b>
Banco de dados dos clientes	WINER, 2001; PAYNE; FROW, 2005; MENDOZA <i>et al.</i> , 2006
Segmentação dos clientes	WINER, 2001;
Gestão do conhecimento das informações dos clientes	WINER, 2001; PAYNE; FROW, 2005; SIN; TSE; YIM, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA <i>et al.</i> , 2006
Seleção dos clientes-alvos	WINER, 2001; SIN; TSE; YIM, 2005
Políticas de segurança da informação dos dados dos clientes	WINER, 2001; PAYNE; FROW, 2005
Métricas para avaliação dos programas de CRM	WINER, 2001; PAYNE; FROW, 2005
Estratégia da organização	PAYNE; FROW, 2005
Estratégia de clientes	PAYNE; FROW, 2005; MENDOZA <i>et al.</i> , 2006
Criação de valor para os clientes	PAYNE; FROW, 2005; SIN; TSE; YIM, 2005
Integração multicanal	PAYNE; FROW, 2005; SIGALA, 2005
Estrutura organizacional para implantação do CRM	SIN; TSE; YIM, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA <i>et al.</i> , 2006
Soluções de TIC	PAYNE; FROW, 2005; SIN; TSE; YIM, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA <i>et al.</i> , 2006

Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

#### 2.2.4. Social CRM

Aproximar-se dos clientes é uma prioridade para os gestores de grandes empresas, de acordo com o Estudo da IBM Institute for Business Value (2010). Hoje as organizações estão construindo programas mídias sociais para focar nessa questão. Baird e Parasnis (2011a) expõem que as organizações para conseguir explorar o potencial das mídias sociais precisam projetar experiências que agregam valor tangível em troca do tempo e atenção dos clientes.

Com a explosão mundial da utilização de mídia social, as organizações têm canalizado as suas estratégias para esse novo canal (EVANS, 2010; BAIRD; PARASNIS, 2011a; TUTEN; SOLOMON, 2013). Conforme dados de dezembro de 2012 apresentados pela empresa Socialbakers, o *Facebook* possui mais de 65 milhões de usuários no Brasil. Em relação às *Fanpages* com maior número de seguidores no Facebook destacam-se as marcas de bebidas Guaraná Antarctica, Skol e Coca-Cola com 9.778.308, 9.205.007 e 7.188.600 usuários brasileiros, respectivamente.

Os dados demonstram que as mídias sociais são o lugar onde os clientes estão se reunindo e negócios podem ser feitos. As mídias sociais possuem um enorme potencial para as organizações se aproximarem de clientes e, ao fazê-lo, facilitar o aumento de receitas e redução de custos (BAIRD; PARASNIS, 2011a).

No entanto, a utilização da mídia social como um canal para o envolvimento do cliente levanta interessantes desafios para as tradicionais abordagens de *Customer Relationship Management* (CRM) (BAIRD; PARASNIS, 2011a). A estratégia de CRM concentra-se tipicamente nas respostas operacionais necessárias para gerir o cliente. O CRM tradicional foca em soluções de gestão para lidar com os clientes por meio de canais tradicionais, como sites, *call center* e lojas físicas (PAYNE; FROW, 2005).

Em comparação, o Social CRM procura se adaptar ao novo contexto organizacional em que os clientes se comunicam por meio das mídias sociais. Nesse ambiente, o controle do relacionamento deslocou-se para o cliente, que tem o poder de influenciar os outros clientes que estão em sua rede nas aquisições. Com a mídia social, no entanto, as empresas não estão mais no controle da relação e os clientes e suas influentes redes virtuais conduzem o diálogo com as organizações (EVANS, 2010; BAIRD; PARASNIS, 2011b). “O Social CRM surge como uma abordagem para a gestão do diálogo e não do cliente” (BAIRD; PARASNIS, 2011b, p 3).

Com a mídia social, no entanto, as empresas não estão mais no controle da relação e os clientes e suas influentes redes virtuais conduzem o diálogo com as organizações (BAIRD; PARASNIS, 2011b). O cliente assume um papel mais participativo e as ferramentas que suportam esse novo contexto tem o intuito de receber deles o retorno sobre a marca da empresa e direcionar ações e interações futuras (EVANS, 2010).

Greenberg (2010) relata que atualmente estamos vivendo um ecossistema de clientes, no qual esse ator está no centro do ecossistema dos negócios. Dessa forma, o CRM da forma tradicional que é concebida é, por si só, insuficiente para crescer os negócios. Greenberg (2010) posiciona que a incorporação das capacidades operacionais do CRM tradicional com as novas capacidades sociais proporcionadas pelas mídias sociais fornece um conjunto de poderoso de novas abordagens e ferramentas para realmente ter sucesso de forma mais eficaz do que o CRM tradicional atuando de forma isolada.

O Social CRM é um novo conceito que integra a tecnologia da mídia social com a gestão de relacionamento com o cliente que tem ganhado força como uma abordagem atraente para aumentar o envolvimento do cliente (BAIRD; PARASNIS, 2011b). Evans (2010) relata que o

Social CRM é uma nova filosofia de negócios que representa a utilização de tecnologias e ferramentas para conectar as organizações com seus clientes com o objetivo de criar um processo colaborativo para o desenvolvimento dos seus negócios. Smith, Wollan e Zhou (2011) destacam que as empresas não devem abandonar os canais de atendimento tradicionais de escuta em favor dos novos canais de mídias sociais. Em vez disso, os gerentes precisam incorporar os canais de mídia social como uma nova forma de escutar a voz do cliente.

Greenberg (2009), citado por Evans, 2010, p. 231 expõe que o Social CRM

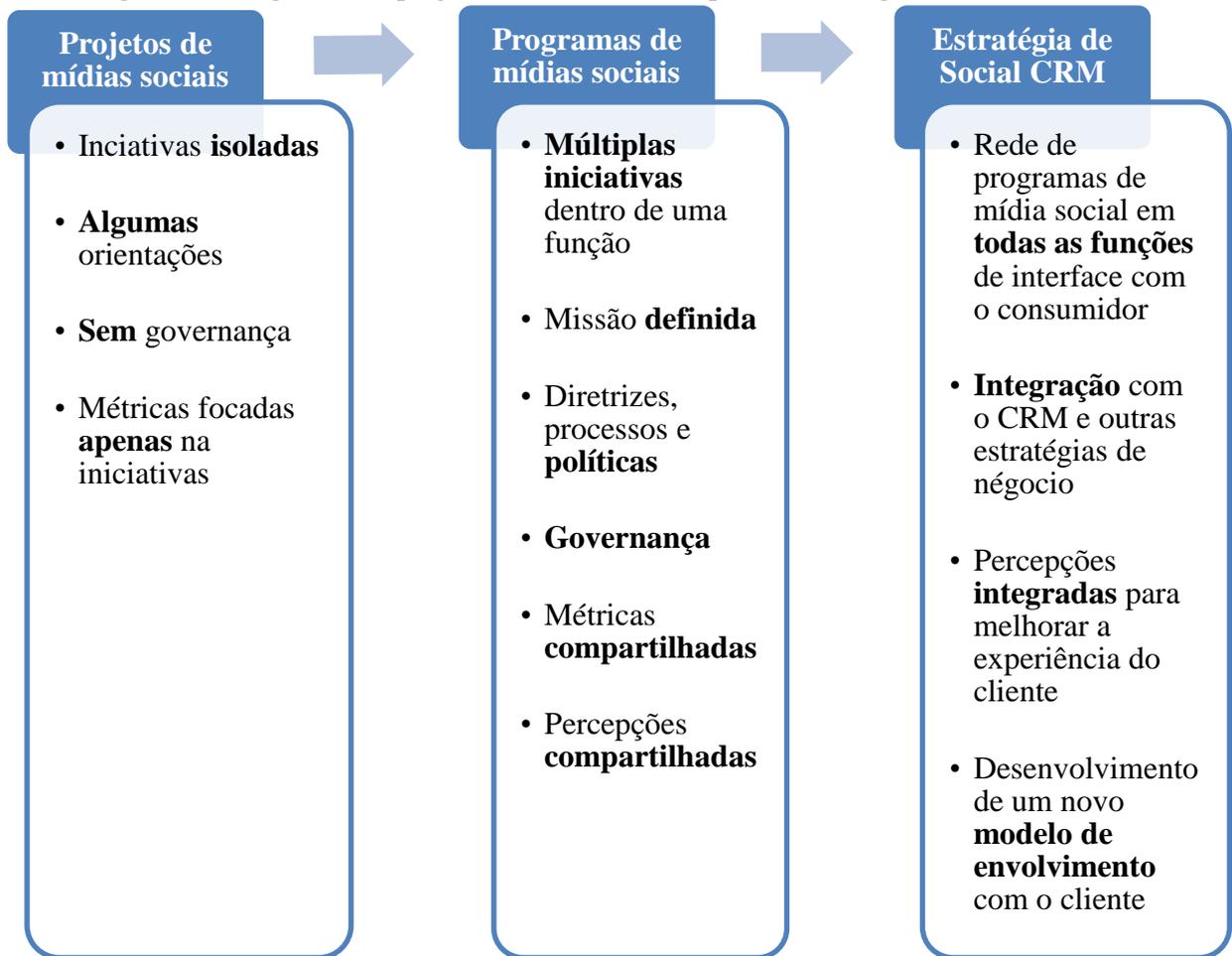
é uma filosofia e uma estratégia de negócios apoiada por uma plataforma tecnológica, regras de negócios, fluxo de trabalho, processos e características sociais destinados a envolver o cliente em uma conversa colaborativa para criar valor mútuo em um ambiente de negócios confiável e transparente. É a resposta da empresa para um contexto em que o cliente tem a propriedade da conversa.

No caso dos governos estaduais, a utilização das mídias sociais como ferramentas para se relacionar com os cidadãos ainda estão incipientes. Conforme estudo de setembro de 2012 elaborado pela Nino Carvalho Consultoria (2012) sobre a utilização do Facebook nos governos estaduais brasileiros a maioria deles (67%) já estão aderindo às mídias sociais, porém ainda falta uma gestão adequada desse canal de comunicação. O estudo também demonstra que apenas 11% deles, ou seja, dois estados possuíam mais de 10 mil usuários, número bem inferior comparado com as principais empresas.

Apesar do crescimento das mídias sociais, a maioria das organizações está em estágios iniciais da implantação de programas de Social CRM. Baird e Parasnis (2011a) expõem que para explorar plenamente o poder da mídia social para se conectar com os clientes, as organizações precisam se mover de projetos isolados para programas integrados que utilizam o Social CRM para reinventar o relacionamento com o cliente.

A figura 5 ilustra como as empresas podem progredir em relação aos seus projetos de mídias sociais. A primeira etapa envolve a implantação de projetos isolados de mídias sociais. A próxima etapa é a implantação de programas de mídias sociais que englobam múltiplas iniciativas dentro de uma função. A última etapa envolve o Social CRM que contempla programas de mídias sociais em todas as funções de interface com o cliente contemplando um novo modelo de envolvimento com o cliente (BAIRD; PARASNIS, 2011a).

Figura 5 - Progresso de projetos de mídia social para a estratégia de Social CRM



Fonte: Traduzido e adaptado de IBM *Institute for Business Value* citado por BAIRD, C. H; PARASNIS, G. *From social media to Social CRM: reinventing the customer relationship. Strategy & Leadership*, Vol. 39. p. 27 – 34, 2011.

### 2.3. Gestão de Relacionamento com os Cidadãos - *Citizen Relationship Management* (CzRM)

O Governo Eletrônico em muitos países atualmente tem como objetivo alcançar a eficiência na criação e entrega de serviços ao cidadão. Portanto, a maioria dos governos começa com a automação para minimização de custos e implantação de uma efetiva governança e uma administração eficiente. Nesta fase, normalmente o canal utilizado é o sítio governamental para o fornecimento de informações básicas. O crescimento da sofisticação da tecnologia, juntamente com a demanda por serviços de qualidade forçou os governos a obterem uma visão mais centrada no cliente. É nesta fase, que os governos costumam usar múltiplos canais para oferecer seus serviços e desenvolver capacidades de trabalhar em rede com diferentes

departamentos para prestar um serviço contínuo e personalizado aos seus cidadãos (KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004).

Com o intuito de implementar essas premissas de multicanal e atendimento personalizado, surge o conceito de *Citizen Relationship Management* (CzRM) ou Gestão de Relacionamento com o Cidadão. A Gestão de Relacionamento com o Cidadão (CzRM) é uma divisão da gestão de relacionamento com o cliente que se concentra especificamente em como as agências governamentais se relacionam com seus cidadãos (SCHELLONG; LANGENBERG, 2007). É uma estratégia que os gestores públicos utilizam para reorientar as operações dos serviços públicos em torno dos cidadãos (KANNABIRAN; XAVIER, ANANTHARAAJ, 2004). A essência do CzRM é mudar as organizações de uma estrutura burocrática para a filosofia centrada no cidadão (KANNABIRAN; XAVIER, ANANTHARAAJ, 2004)

O CzRM procura fornecer a informação certa para as pessoas certas no momento certo e da maneira correta. Por meio do CzRM, as administrações públicas têm uma oportunidade ímpar para acessar e manipular dados para obter uma imagem precisa do comportamento e exigências do cidadão (KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004).

O CzRM não contempla apenas a obtenção de mais informações dos cidadãos, mas principalmente enfoca a melhor utilização do volume considerável de informação que o governo já recolhesse sobre eles. O CzRM fornece uma visão de cada cidadão dentro de sua relação com o governo, com o intuito de aumentar a excelência dos serviços e informações prestadas e, dessa forma, construir e fortalecer os laços e a cooperação entre o governo, os seus cidadãos e as partes interessadas (SCHELLONG, 2008).

Enquanto o CRM tem sido pesquisado e aplicado em empresas privadas durante anos, na área pública ele ganhou atenção como um conceito apenas recentemente sob o nome de *Citizen Relationship Management* (CzRM) ou Gestão de Relacionamento com o Cidadão (SCHELLONG, 2008). O CzRM carece de uma definição comum pela literatura. Os artigos sobre CzRM geralmente apresentam o conceito geral do CRM do setor privado, aspectos tecnológicos (sistemas CRM) e os benefícios esperados no governo.

Os principais objetivos da implementação da Gestão do Relacionamento com os Cidadãos são:

- a) Ampliar a transparência e disponibilidade de informações sobre a administração pública (YAMASHITA, 2006);
- b) ampliar a satisfação dos cidadãos com o serviço público, por meio da diminuição de prazos, facilitação do acesso aos serviços públicos e execução confiável dos mesmos (YAMASHITA, 2006; KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG, 2008)
- c) identificar e atender às necessidades dos cidadãos por meio de um serviços personalizados (YAMASHITA, 2006; KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG, 2008);
- d) ampliar a capacidade de penetração e influência social (YAMASHITA, 2006);
- e) melhorar a qualidade das informações para o planejamento e execução dos serviços públicos (YAMASHITA, 2006);
- f) melhorar a qualidade do gasto público por meio da eficiência, diminuição do volume de contatos pessoais, melhoria do planejamento e do dimensionamento dos serviços, melhoria de processos (YAMASHITA, 2006; KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG, 2008);
- g) estabelecer uma relação mais intensa, colaborativa e eficiente com cidadãos e empresas (YAMASHITA, 2006; KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004);
- h) Construir um ambiente que estimule a inovação (KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004).

O primeiro item a ser trabalhado pelo CzRM é a estratégia multicanal a partir de uma visão 360° do cidadão e orientada para as suas necessidades e não para as necessidades da organização. Os serviços prestados aos cidadãos devem ser fornecidos em soluções integradas como sítios, *call-centers* ou centrais de atendimento ao cidadão (SAREMI, 2009). Larsen e Milakovich (2005) citado por Bahari (2012) recomendam que todos os possíveis serviços que são necessários por parte dos cidadãos devem ser fornecidos em soluções integradas que abordem sites, call-centers ou unidades de atendimento. Schellong (2008) e Reddick (2011) destacam que os governos não podem confiar em apenas um canal, e dessa forma, devem fornecer informações ao público por meio de múltiplos canais de serviços.

Para facilitar a estratégia multicanal, é necessário que exista uma consolidação inicial entre os tipos de canais. Cada vez mais os governos reconhecem as vantagens de ter um único sítio

como um portal, no qual os cidadãos podem encontrar as informações sobre serviços, informações de contato das organizações públicas ou a prestação de serviços online. Um call-center pode fornecer um único número de telefone para os serviços públicos, tornando assim mais fácil para que as pessoas saibam como entrar em contato com entidades governamentais. As centrais de atendimento proporcionam aos cidadãos um lugar único para entrar em contato com servidores públicos para obtenção de serviços, tais como a emissão e pagamento de tributos, emissão de licenças ou elaboração de documentos de identificação como carteira de identidade e passaporte (SAREMI, 2009).

No Brasil, a consolidação do modelo de centrais de atendimento integrado nos governos estaduais apresenta-se como uma das principais práticas de atendimento ao cidadão. Entre os exemplos podemos citar: SAC (Serviço de Atendimento ao Cidadão), do estado da Bahia; Poupatempo, do estado de São Paulo; Vapt Vupt, do estado de Goiás; OCA (Organização de Centrais de Atendimento); e o modelo mineiro com as Unidades de Atendimento Integrado (UAI).

Vaz (2006) destaca que apesar das experiências de centrais de atendimento apresentarem níveis diferentes de maturidade de implantação, podem ser identificadas algumas características comuns a esse modelo:

- a) Avaliação dos serviços pelos cidadãos-usuários;
- b) Práticas de gestão profissionalizadas com a implantação de sistemas informatizados para controle e gestão dos serviços;
- c) Valorização dos recursos humanos que fazem atendimento ao cidadão com grande foco em capacitação;
- d) Predomínio da integração física nas centrais de atendimento.

Saremi (2009) destaca que, dentre as vantagens principais da estratégia multicanal, está a possibilidade das pessoas acessarem serviços públicos e informações de qualquer lugar ganhando tempo e a possibilidade do governo conhecer melhor o cidadão e direcioná-lo para um canal com um custo menor.

### 2.3.1. Governo Eletrônico e a Gestão de Relacionamento com o Cidadão

O termo “governo eletrônico” começou a ser utilizado no Brasil no final dos anos 1990, tendo forte relação com os movimentos de reforma do Estado e a utilização das tecnologias da informação e comunicação pelos governos (CUNHA; FREGA; LEMOS; 2011; DUNLEAVY *et al.*, 2005). Entre as causas determinantes da adoção das TICs de forma estratégica e intensiva pelos governos em seus processos internos e na melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade destacam-se: o uso intensivo das TICs pelos cidadãos, empresas privadas e organizações não governamentais; a migração da informação baseada em papel para mídias eletrônicas e serviços online e o avanço e universalização da infraestrutura pública de telecomunicações e da internet (MEDEIROS; GUIMARÃES, 2005; DINIZ *et al.*, 2009)

Existem várias definições para o termo que vão desde a prestação eletrônica de serviços, usualmente realizadas a partir de portais na Internet, como a incorporação de componentes mais abrangentes, dentre os quais: a melhoria nos processos da administração pública, eficiência e efetividade, melhor governança, elaboração e monitoramento das políticas públicas, integração entre governos, prestação de serviços e democracia eletrônica, aqui sendo principalmente citados transparência, participação e *accountability* (CUNHA; FREGA; LEMOS, 2011; AGUNE; CARLOS, 2005; DINIZ *et al.*, 2009).

Neste trabalho, considera-se governo eletrônico o uso das tecnologias da informação e comunicação para ampliar o relacionamento Estado-sociedade, que envolve a melhoria da prestação de serviços à sociedade com o suporte dos meios eletrônicos, denominada por Cunha, Frega e Lemos (2011) como e-Serviços Públicos; e a e-Democracia que considera a participação ampliada e ativa do cidadão possibilitada pelo uso das TICs nos processos comunicação, participação e tomada de decisão. Essa dissertação não trabalhará como as outras dimensões do Governo eletrônico, com e-Administração Pública que envolve o uso das TICs para melhoria da gestão dos processos relacionados às atividades de suporte da administração pública, como compras, execução orçamentária e financeira e recursos humanos, além da e-Democracia para a melhoria da formulação, implementação, monitoramento e controle das políticas públicas.

Nesse contexto do Novo Serviço Público que destaca a importância da parceria e da colaboração entre governos e cidadãos (Denhardt; Denhardt, 2000) e o papel dos canais de comunicação como um canal que pode ser utilizado para incentivar o envolvimento e participação dos cidadãos de várias formas, mas também para ampliar a vontade administrativa para consultar os cidadãos sobre as decisões políticas relevantes (VIGODA, 2002), nos últimos anos a tecnologia da informação tem exercido uma função destacada na efetivação dessas mudanças de maneira a organizar os serviços aos cidadãos (DUNLEAVY *et al.*, 2005).

Dunleavy *et al.* (2005) estabelecem um conjunto de componentes chaves da Tecnologia da Informação que tem impactado a administração pública nas últimas décadas. A Tecnologia da Informação é uma ferramenta que tem o objetivo de realizar uma transição para um governo mais genuinamente integrado, ágil e holístico tanto para os órgãos públicos como para os cidadãos e organizações da sociedade civil. Alguns componentes possuem uma relação direta com as diretrizes de colaboração e participação destacados pelo Novo Serviço Público na relação entre governos e cidadãos.

O primeiro componente a ser mencionado é a desintermediação radical que a *web* possibilita na relação entre governos e cidadãos. A *web* permite que os cidadãos, empresas e outras organizações da sociedade possam se conectar diretamente aos sistemas do governo, sem passar pelas unidades físicas. Os atores da sociedade civil conhecem as suas próprias situações de forma detalhada e podem escolher autonomamente o que desejam receber do governo sem a necessidade de entrar em contato diretamente com um servidor público (DUNLEAVY, 2005). Cunha, Annenberg e Agune (2007) relatam que a partir da década de 90 iniciou a transferência dos serviços usuais do governo para os sítios dos órgãos e entidades da administração pública. Atualmente, os governos da esfera federal, estadual e municipal possuem portais para acesso e prestação dos seus serviços públicos.

Exemplos recentes desse componente é a prestação dos serviços do DETRAN na *web* que tem reduzido as filas nas unidades presenciais como destaca a reportagem “DETRAN Fácil reduz pela metade atendimentos presenciais” da Agência de Notícias do Paraná (DETRAN...,2012). Nesse ponto podemos fazer uma relação com *empowerment* discutido por Vigoda (2002) na qual a tecnologia da informação amplia a autonomia do cidadão para escolher em que momento ele tem interesse em se relacionar com o governo.

Outro fator que a Tecnologia da Informação facilita, conforme descrito por Dunleavy (2005), é a coprodução. O conceito de coprodução envolve a ideia de que os cidadãos ou as empresas produzem produtos em parceria com o governo. Um exemplo dessa ideia é o Concurso Rio APPS criado para que a população colaborasse com a criação de aplicativos para celular que visam melhorar a qualidade de vida dos moradores da cidade do Rio de Janeiro conforme, descrito na reportagem da Flávia David “*Softwares* pretendem facilitar o acesso da população a serviços oferecidos na cidade” (CONCURSO..., 2012).

O concurso do Rio APPS, que tem como indutor a utilização da Tecnologia da Informação, pode ser relacionado com dois princípios do Novo Serviço Público proposto por Denhardt e Denhardt (2000): “Servir, mais do que dirigir, regular ou decretar” e “Valor dos cidadãos e serviços públicos acima do empreendedorismo”. O governo incentiva, por meio do concurso, a construção de aplicativos pelos próprios cidadãos que poderão ser compartilhados por toda a sociedade que tem utilizado a *web*. Dessa forma, o governo em vez de criar o aplicativo, cria uma rede de colaboração entre os cidadãos, que podem desenvolver *softwares* que estão mais aderentes às suas necessidades.

Por fim, outro exemplo de novas tecnologias que tem grande potencial para influenciar a relação entre cidadão e governo no sentido de ampliar a colaboração são as mídias sociais. Os governos estão começando a utilizar as mídias sociais, como *Facebook* e *Twitter* para informar e interagir com os cidadãos.

A revista eletrônica *Information Week* publicou uma notícia denominada “*Top 14 Government Social Media Initiatives*”, que apresenta iniciativas dos governos americanos na utilização das mídias sociais para aprimorar a relação entre cidadãos e governos. Um exemplo dessa questão é a prefeitura de Nova Iorque pela iniciativa *NYC Tweets*, que tem informado os cidadãos sobre notícias da cidade e dado respostas a perguntas dos próprios cidadãos sobre a política da cidade. A cidade de São Francisco também tem utilizado o *Facebook* para receber demandas e retornos dos cidadãos em relação aos serviços públicos (TOP..., 2012). Dessa forma, as mídias sociais são novos canais pelos quais os cidadãos podem interagir de forma instantânea com o governo para resolução de problemas e proposição de soluções.

No caso do governo brasileiro, atualmente o governo federal possui um manual de orientação para atuação em redes sociais que tem como objetivo estabelecer melhores práticas e guiar os

agentes da assessoria de comunicação. Esse manual possui diretrizes de linguagem verbal e visual para geração de conteúdo, interação com os cidadãos, monitoramento das redes sociais e atuação em casos de crise de imagem (BRASIL, 2013).

O governo mineiro possui páginas oficiais no *Facebook* (<https://www.facebook.com/governomg>) e no *Twitter* (<https://twitter.com/governomg>). O *Facebook* está com aproximadamente 47.000 fans e *Twitter* com 20.000 seguidores. Entretanto, o perfil das publicações nessas duas redes sociais está mais voltado para a divulgação de ações institucionais, como programas governamentais, do que a prestação de serviços conforme delineado pelo Social CRM. O manual do governo federal também tem o foco da comunicação institucional.

Uma iniciativa nessa linha de utilização das redes sociais para a prestação de serviços na área pública foi lançada pela Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG) no mês de novembro de 2013. A CEMIG lançou dois novos canais de atendimento, o Cemig Atende no Facebook (Cemig Atende) e no Twitter (@cemig\_atende). Os serviços podem ser solicitados pelo *Facebook* ou pelo *Twitter*, como a alteração ou atualização dos dados do consumidor, informar sobre falta de energia e pedir manutenção de iluminação pública.

### 2.3.2. Ouvidoria como instrumento de melhoria da gestão do relacionamento com o cidadão

O processo de democratização com a abertura política no Brasil, vinculado a uma nova legislação, como o código de defesa do consumidor, e um cidadão com necessidades e nível de exigências crescentes são fatores indutores para a instalação de ouvidorias no ambiente organizacional, principalmente na administração pública (COSTA, 1998; SPÍNDOLA, 2012). O conceito da função ouvidor permite entender melhor a atuação das ouvidorias no ambiente interno e no seu relacionamento com os cidadãos. Atualmente, *ombudsman* e ouvidor são duas denominações para a mesma função, caracterizando-se por ser um representante dos legítimos interesses do cidadão, um defensor dos direitos do consumidor, havendo apenas uma única distinção em relação ao ambiente público e o privado. Em geral prefere-se o termo *ombudsman* no meio empresarial e ouvidor no serviço público (CENTURIÃO, 2003; PINSKI, 2003).

Spíndola (2012) diferencia a ouvidoria de outros canais como o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), os centros de atendimento chamados de “*call center*” ou “*contact center*”, e outros assemelhados. A natureza dos serviços e as características do profissional ouvidor são diferentes, a começar pelos tipos de demandas acolhidas e a forma como são tratadas, como é caso de uma demanda de ouvidoria tipificada como denúncia. Além da denúncia, Spíndola (2012) destaca que a ouvidoria pode receber manifestações que podem ser classificadas em reclamação, sugestão ou elogio.

Costa (1998) aponta que o traço mais marcante do trabalho da ouvidoria é ser casuística no sentido de ser um instrumento de defesa dos direitos do cidadão-consumidor individualizado. Em outras palavras, enquanto a administração burocrática, em geral, é impessoal e universalista, a ouvidoria é parcial e casuística, sem perder de vista, evidentemente, o princípio da isonomia. Esse aspecto tem relação como o atendimento individualizado também destacado por Yamashita (2006) e Schellong (2008) para atendimento das necessidades específicas do cidadão. Centurião (2003) aponta outros objetivos da ouvidoria:

- a) atender melhor aos clientes (internos e externos);
- b) preservar e melhorar a imagem pública da organização;
- c) promover a cidadania;
- d) analisar as críticas e sugestões, de modo a aprimorar processos, produtos e serviços; melhorar a comunicação e manter o foco no cliente.

Retomando o último ponto destacado por Centurião (2003), Spíndola (2012) relata que as manifestações encaminhadas pela ouvidoria podem promover, no âmbito da administração pública, ações que direcionem a melhoria de processos, produtos/serviços e a sua comunicação, externa ou interna, constituindo-se em evidente objetivo desse instituto. Nesse contexto, a ouvidoria pode contribuir para reduzir as dificuldades no que se refere ao relacionamento entre os cidadãos e a administração pública, reduzindo distâncias e obstáculos entre o público externo e os responsáveis pela organização.

Toda e qualquer empresa que busque melhorar seus resultados, precisa criar mecanismos de avaliação e controle. A finalidade desses mecanismos é a melhoria dos processos e dos sistemas organizacionais. Oliveira (2000) destaca que com a implantação da ouvidoria, cria-se um instrumento de fiscalização pelos cidadãos sobre as organizações públicas que tem como objetivo transformar reclamações, sugestões ou reivindicações recebidas em insumos para

melhoria do processo de prestação de serviço. A implantação da ouvidoria traz “um salto de patamar competitivo na percepção do cidadão-cliente (COSTA, 1998, p. 1)”.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia da pesquisa deste estudo foi estruturada a partir da definição de uma estratégia de pesquisa, seguida pelas fases qualitativa e quantitativa que descrevem os procedimentos adotados para suportar os objetivos geral e específicos do trabalho.

#### **3.1. Estratégia de pesquisa**

O objetivo geral do trabalho é propor um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública na prestação de serviços públicos baseado em fatores do Marketing de Relacionamento. Para isso, a presente pesquisa apresenta um caráter exploratório em sua primeira parte e conclusiva descritiva no segundo momento. Malhotra (2004) aborda que as pesquisas de natureza qualitativa e quantitativa devem ser vistas como complementares (e não de forma dicotômica), pois, quando utilizadas em conjunto, podem fornecer uma compreensão melhor do objeto estudado.

Gil (2002, p. 41) relata que a pesquisa do tipo exploratória tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Na fase exploratória, adotou-se a pesquisa qualitativa com a abordagem metodológica do *Grounded Theory* suportada por entrevistas semiestruturadas com os gestores públicos, pesquisa documental para levantamento das informações sobre os canais corporativos de atendimento ao cidadão. O método de análise de conteúdo foi utilizado para interpretação das informações. Os métodos qualitativos são utilizados para estudar áreas pouco conhecidas, (MALHOTRA, 2004; STRAUSS; CORBIN, 2008), o que se identifica para esse estudo, que aborda a utilização do marketing de relacionamento para o setor público.

A pesquisa descritiva conclusiva já se caracteriza pela descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Geralmente esse tipo de pesquisa utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2002; MALHOTRA, 2004). Nessa fase, adotou-se a pesquisa quantitativa por meio da técnica de *Survey* para levantamento dos dados com os cidadãos e a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para análises dos dados estatísticos.

### 3.2. Fase Qualitativa – Entrevistas semiestruturadas com os gestores públicos

Essa fase qualitativa teve como propósito atender ao objetivo específico de identificar fatores essenciais percebidos pelos gestores públicos no relacionamento entre a administração e os cidadãos no processo de prestação de serviços públicos. A utilização da metodologia *Grounded Theory* contou com uma coleta de dados inicial, com a realização de entrevistas do tipo semiestruturada (VERGARA, 2005). Na entrevista semiestruturada, o investigador usa um roteiro como guia, mas conduz a entrevista de maneira tal que o entrevistado tem abertura para discutir temas que julgar relevantes, ainda que esses assuntos não sejam o foco central do roteiro do entrevistador (GIL, 2002). O roteiro da entrevista está disponível no Apêndice A.

A *Grounded Theory* apresenta-se como uma teoria substantiva que surge dos dados analisados, por ser consequência da realidade de um determinado grupo ou situação (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006). Vergara (2005, p. 101) expõe que é uma metodologia que tem como objetivo “desenvolver uma teoria sobre a realidade que se está investigando, a partir de dados coletados pelo pesquisador, sem considerar hipóteses preconcebidas”. No caso deste estudo, a realidade que foi pesquisada é a percepção do grupo de gestores dos canais de atendimento do Governo do Estado de Minas Gerais sobre fatores para aprimorar a gestão de relacionamento com os cidadãos.

As principais características da *Grounded Theory* que procuraram ser utilizadas por esta pesquisa contemplam os seguintes aspectos:

- a) a metodologia procura não ficar restrita à descrição, mas exige do pesquisador a interpretação dos dados, interação com a realidade dos sujeitos, identificação dos conceitos e categorias (VERGARA, 2005; BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006). ;
- b) a coleta e análise dos dados são etapas que acontecem concomitantemente. Novas coletas são feitas com base nas análises realizadas (VERGARA, 2005; BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006; STRAUSS; CORBIN, 2008);
- c) ela utiliza diversas fontes para pesquisa – observação do comportamento, documentos e entrevistas (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006);
- d) o pensamento comparativo é o método central de análise da *Grounded Theory*, conhecido pelo método das comparações constantes (STRAUSS E CORBIN, 2008). “A comparação sistemática entre similaridades e diferenças encontradas

nos dados possibilita gerar categorias conceituais consistentes e fundamentadas empiricamente (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006, p. 250)”;

- e) as teorias que têm relação com o tema estudado são consideradas ao final do processo de pesquisa com o objetivo de ampliar o poder de explicação da teoria substantiva que está sendo criada (VERGARA, 2005), porém analisadas com uma postura crítica (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006);
- f) as teorias são sempre temporárias, ou seja, estão relacionadas a um dado momento histórico (VERGARA, 2005).

Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) relatam que a pesquisa que procura utilizar o *Grounded Theory* como metodologia deve responder as seguintes questões:

- Qual a área substantiva que será pesquisada?
- Quais os sujeitos da pesquisa e o que fazem?

No que se refere à área substantiva, a presente pesquisa procura analisar a gestão de relacionamento com os cidadãos na perspectiva dos gestores. Em relação aos sujeitos da pesquisa e às suas atividades, as entrevistas foram realizadas com gestores estaduais responsáveis diretos pelos quatro canais corporativos de atendimento ao cidadão do Governo do Estado de Minas Gerais, além de gestores de tecnologia da informação da empresa que hospeda as informações geradas por esses canais.

Entende-se como canal corporativo de atendimento àquele que apesar de ter a sua gestão administrativa sob responsabilidade de um órgão, o restante dos órgãos e entidades da estrutura do governo podem utilizá-los para disponibilizar os seus serviços e informações. Atualmente o Governo do Estado de Minas Gerais conta com quatro principais canais corporativos de atendimento ao cidadão: o Portal mg.gov.br, a Central de Atendimento Telefônica (LigMinas - 155), as Unidades de Atendimento Integrado (UAIs) e a Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais.

#### **a) Portal mg.gov.br**

O Portal mg.gov.br é o site oficial do Governo de Minas Gerais, por meio do qual o cidadão pode ter acesso a aproximadamente 1200 serviços e informações relacionados ao Governo de Minas. Em janeiro de 2010, foi lançada a atual versão do Portal que foi reestruturada. Por

meio da página inicial é possível ter acesso a: notícias, redes sociais do Governo, eventos, serviços públicos, unidades de atendimento, informações sobre Minas Gerais, e sobre turismo, cultura e economia do Estado. Além dessas informações, há ainda um canal direto de comunicação: o Fale Conosco, por meio do qual o cidadão que envia sua mensagem e obtém uma resposta à sua demanda no prazo médio de dois dias úteis. O Portal mg.gov.br teve dois 2.879.295 acessos no ano de 2013 (ACESSO..., 2014).

#### **b) Lig-Minas (155)**

O Lig-Minas (155) que tem como objetivo oferecer um meio de comunicação entre os cidadãos e o serviço público estadual por meio de uma central de informações disponível via telefone. O LIG-Minas oferece informações sobre os serviços prestados pelas instituições públicas do Poder Executivo Estadual. São indicados ao usuário: os locais, os horários de atendimento, documentos necessários, taxas e outros dados para a obtenção dos serviços pretendidos. O cidadão é encaminhado ao local mais próximo de sua residência, ou de seu município, em que houver disponibilidade dos serviços procurados. O LIG-Minas teve 6.113.710 de atendimentos no ano de 2013 (ACESSO..., 2014).

#### **c) Unidades de Atendimento Integrado (UAI)**

As Unidades de Atendimento Integrado (UAI) representam um novo conceito de atendimento ao cidadão em um único local, por meio de capacitação de servidores, otimização do parque tecnológico, disponibilização de equipamentos de informática e terminais de autoatendimento, importantes para redução e eliminação de filas e, conseqüentemente, diminuição do tempo de espera do cidadão (UAIS..., 2014).

As UAI oferecem aos cidadãos acesso rápido a diversos serviços públicos como emissão de Carteira de Identidade, de Carteira de Trabalho, de Passaporte, emissão de multas de trânsito, Seguro Desemprego, disponibilização de vagas de trabalho, dentre outros. Atualmente existem 28 unidades distribuídas por toda Minas Gerais. No ano de 2012 foram realizados 6 milhões de atendimento. As UAIs tiveram 7.300.000 de atendimento no ano de 2013 (UAIS..., 2014).

#### d) Ouvidoria-Geral do Estado (OGE)

A Ouvidoria-Geral do Estado tem por finalidade receber, acompanhar e responder manifestações do cidadão que contemple denúncia, reclamação, crítica, sugestão ou elogio sobre os serviços públicos. Essas manifestações podem ser feitas pelo sítio da Ouvidoria-Geral do Estado ([www.ouvidoriageral.mg.gov.br](http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br)) ou pelo telefone 162. A OGE recebeu no ano de 2013 19.340 manifestações (OUVIDORIA-GERAL..., 2014).

As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2013. Foram entrevistados 11 gestores conforme Quadro 4. Em relação aos entrevistados da Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico, os gestores 1 e 11 atuam diretamente com a Central de Atendimento Telefônico (LigMinas 155), o gestor 8 trabalha com o Portal [mg.gov.br](http://mg.gov.br) e o entrevistado 6 atuam em ambos os canais eletrônicos.

Quadro 4 - Lista de gestores entrevistados

Identificação do entrevistado	Unidade administrativa que atua
Entrevistado 1	Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico
Entrevistado 2	Ouvidoria Geral do Estado
Entrevistado 3	Companhia de Tecnologia da Informação de Minas Gerais
Entrevistado 4	Ouvidoria Geral do Estado
Entrevistado 5	Coordenadoria Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado – UAIs
Entrevistado 6	Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico
Entrevistado 7	Coordenadoria Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado – UAIs
Entrevistado 8	Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico
Entrevistado 9	Companhia de Tecnologia da Informação de Minas Gerais
Entrevistado 10	Companhia de Tecnologia da Informação de Minas Gerais
Entrevistado 11	Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Em relação ao número de sujeitos ou organizações a serem considerados na análise, Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) expõem que o aspecto a ser considerado é o custo-benefício, ou seja, a alocação de recursos e esforços de pesquisa em função da ampliação do poder explicativo da teoria. Os autores sugerem no mínimo três entrevistados para facilitar uma possível triangulação.

De acordo com Neves (1999), a realização de entrevistas com um grupo de especialistas da área da pesquisa permite a discussão sobre as questões, ou seja, sobre os aspectos qualitativos que podem ser inseridos nas etapas do modelo a ser construído. Nessa pesquisa, o roteiro foi

construído tendo como base o Modelo Unificado de Implantação de CRM extraído das cinco teorias estudadas que possui seis componentes principais: Estratégia; Integração Multicanal; Programas de Relacionamento; Gestão da Informação; Tecnologia da Informação; Estrutura Organizacional; e Avaliação de Desempenho que podem ser visualizados na Figura 4 já apresentada no decorrer do estudo.

O tratamento das entrevistas com os gestores foi suportada por uma análise de conteúdo com base em Bardin (1977) e Vergara (2005). Segundo Bardin (1977, p. 31), a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações [...] e não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos”. A técnica envolve a elaboração de categorias analíticas para classificação das unidades e a comunicação então decomposta conforme regras prescritas, podendo iniciar-se por “aproximação semântica ligeira” e partir-se para categorias conforme critérios de agrupamento (BARDIN, 1977).

A análise de conteúdo foi suportada pelo software ATLAS TI versão 7.1.7. A sigla ATLAS vem do alemão, *Archiv fuer Technik, Lebenswelt und Alltagssprache*, e pode ser traduzida para o português como “arquivo para tecnologia, o mundo e a linguagem cotidiana”, assim como a sigla TI expressa o termo interpretação de texto (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). Conforme Bandeira-de-Mello (2006), o ATLAS.TI foi desenvolvido pela *Scientific Software Development*, com o intuito de construir teorias, possibilitando aos pesquisadores a realização de auditoria para comprovação da validade e confiabilidade dos resultados, por meio da emissão de relatórios, contendo o histórico do processo de análise e de codificação, assim como a descrição e comentários dos elementos da teoria.

Bandeira-de-Mello e Cunha (2003) descrevem os elementos constitutivos do ATLAS TI, como pode ser visualizado no Quadro 7. A compreensão destes elementos constitutivos é necessária para a análise dos relatórios gerados pelo software (MENDONÇA; MELO; PADILHA, 2011).

Quadro 5 – Principais elementos constitutivos do Atlas TI

<b>Elementos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Unidade hermenêutica</b> ( <i>Hermeneutic unit</i> )	Reúne todos os dados e os demais elementos.
<b>Documentos primários</b> ( <i>Primary documents</i> )	Representam os dados primários coletados. Em geral, são transcrições de entrevistas e notas de campo e de checagem. São denominados de Px, onde x é o número de ordem.

<b>Citações</b> (Quotes)	Trechos relevantes das entrevistas que geralmente estão ligados a um código. Sua referência é formada pelo número do documento primário onde está localizada, seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas iniciais e finais.
<b>Códigos</b> (Codes)	São os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos. São indexados pelo nome. Apresentam dois números na referência. O primeiro se refere ao número de citações ligadas a ele; e o segundo, ao número de códigos. Os dois números representam, respectivamente, o grau de fundamentação ( <i>groundedness</i> ) e o de densidade ( <i>density</i> ) do código.
<b>Notas de análise</b> (Memos)	Descrevem o histórico da interpretação do pesquisador e os resultados das codificações até a elaboração final da teoria.
<b>Esquemas</b> (Netview)	São os elementos mais poderosos para exposição da teoria. São representações gráficas das associações entre os códigos (categorias e subcategorias). O tipo das relações entre os códigos é representado por símbolos.
<b>Comentário</b> (Comment)	Todos os elementos podem e devem ser comentados, principalmente os códigos, fornecendo informações sobre seu significado.

Fonte: BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003, p. 6.

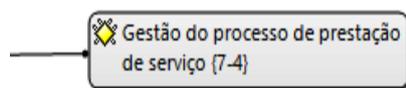
O procedimento de análise qualitativo utilizou os métodos de emparelhamento que envolve a associação dos resultados conforme o referencial teórico utilizado, procedendo-se à comparação constante (VERGARA, 2005). A comparação constante é o elemento fundamental da *grounded theory*, uma vez que funciona como uma espécie de elo que interliga os processos de coleta seletiva dos dados, de análise (codificação e categorização) e de formulação (*writing*) da teoria (EGAN, 2002). O método de comparação constante pode ser dividido, basicamente, em dois grandes tipos de comparação: incidente-incidente e teórica.

A comparação incidente-incidente consiste em: identificar incidentes, acontecimentos, atividades, objetos, ações, e todo tipo de informação coletada sobre o fenômeno em estudo; compará-los entre si em busca de similaridades e diferenças; e agrupá-los e/ou dividi-los em categorias conceituais novas (atribuindo-lhe um rótulo/nome) ou em categorias que já tenham sido criadas e nomeadas (STRAUSS; CORBIN, 2008). A cuidadosa e constante comparação incidente-incidente possibilita a identificação e a discriminação de categorias conceituais potencialmente relevantes criadas e nomeadas a partir da interpretação que o pesquisador faz dos dados (CHARMAZ, 2006).

No caso da pesquisa, à medida que as entrevistas eram analisadas foram sendo atribuídos códigos (Figura 6) para seus trechos relevantes que apresentavam uma interpretação do pesquisador. Caso um trecho apresentasse a mesma ideia de um código cadastrado anteriormente, era atribuído o mesmo código. O primeiro número de referência do código representa a quantidade de citações ligados a ele, também denominada grau de fundamentação

(*groundedness*). O segundo número representa o seu grau de fundamentação, ou seja, a quantidade de códigos ligados a ele que é decorrente da comparação teórica descrita a seguir.

Figura 6 – Exemplo de código gerado no Atlas TI



Fonte: Extraído do Atlas TI

A comparação teórica, por sua vez, ganha espaço na fase de análise dos dados que Charmaz (2006) define com codificação axial ou focalizada. A comparação, nesse caso, é mais direcionada, seletiva e conceitual do que a incidente-incidente. Depois de ter estabelecido certa quantidade inicial de códigos, o pesquisador precisa direcionar os seus esforços analíticos para sintetizar e explicar aquilo que emergiu como mais frequente e/ou relevante nos seus dados (CHARMAZ, 2006). É um processo, portanto, que acontece em um nível maior de abstração, cujo objetivo principal é delimitar as propriedades e dimensões das categorias conceituais, bem como estabelecer a relação que existe entre elas (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006). Além do grau de fundamentação dos códigos, nessa etapa são gerados os esquemas que são as representações gráficas das associações entre os códigos conforme ilustra a Figura 7.

### 4.3 Fase Quantitativa – *Survey* com os cidadãos

Para alcançar o objetivo específico de identificar fatores essenciais percebidos pelos cidadãos que utilizam uma unidade de prestação de serviço público para aprimorar o seu relacionamento com o governo, foi realizada uma pesquisa do tipo *survey* por meio da aplicação de questionários com os cidadãos que procuraram uma Unidade de Atendimento Integrado em Belo Horizonte. *Survey* são “todas as pesquisas realizadas com instrumentos com variáveis de domínio quantitativo, com métrica e representação numérica e que se tenha um número significativo de respondentes” (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004, p. 49).

#### 4.3.1 Perguntas e variáveis do questionário

Com o objetivo de abordar os fatores considerados mais importantes para os cidadãos para aprimorar o relacionamento com o Governo de Minas Gerais, foi elaborado um questionário com 26 variáveis compostas pela escala *Likert* intervalar de onze pontos que variaram de “Sem importância – Pontuação: 0” até “Extremamente importante – Pontuação: 10” (ZIKMUND; BADIN, 2011). Monteiro (2006) menciona que a escala de 11 pontos pode reduzir erros de mensuração da escala, já que, por questões culturais, os brasileiros possuem maior familiaridade com o sistema decimal. O questionário contou ainda com três variáveis mais citadas pela pesquisa do *The Institute for Citizen-Centred Service* (2012)<sup>4</sup> para avaliar o construto “Satisfação”. Para mensurar esse construto, considerado como dependente da pesquisa, a escala variou de “Muito insatisfeito – Pontuação: 0” até “Extremamente satisfeito – Pontuação:10”.

Este instrumento foi construído com base na revisão da literatura discutida, na pesquisa realizada pelo *The Institute for Citizen-Centred Service* (2012) e na análise do conteúdo das entrevistas com os gestores dos canais de atendimento (Quadro 5). Além das perguntas relacionadas à percepção, estruturada com base na escala *Likert*, os participantes também responderam cinco questões voltadas ao levantamento do seu perfil: gênero, faixa etária, nível de escolaridade, ocupação principal e faixa de renda familiar.

Quadro 6 – Perguntas e variáveis do questionário da pesquisa

Qual o grau de importância do governo*		
PERGUNTA	VARIÁVEL	FONTE
Realizar pesquisas de satisfação em relação aos serviços prestados	PESQSATISF	WINER, 2001; PAYNE; FROW, 2005
Não pedir dados que você já tenha informado	ÑPEDIRDADOS	PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; DABHOLKAR; THORPE; RENTZ, 1996

<sup>4</sup> *The Institute for Citizen-Centred Service* realiza uma série de pesquisas com os cidadãos do Canadá sobre a prestação de serviços públicos realizada pelos governos dos municípios, províncias ou federal. Desde o ano de 1998, foram realizadas seis pesquisas que são denominadas *Citizens First (CF)*. A CF 6 foi a última pesquisa realizada no ano de 2012. Ela contemplou perguntas que envolviam a reputação, qualidade e satisfação com os serviços prestados, bem como a preferência e utilização dos canais de atendimento ao cidadão, com um foco para os canais que utilizam as novas tecnologias da informação.

Possibilitar que um serviço seja iniciado por um canal de atendimento (ex: unidade presencial) e seja finalizado por outro canal (internet)	SERVINICIALFINAL	THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012; PAYNE; FROW, 2005
Fazer com que eu seja tratado da mesma maneira, independente do canal de atendimento que você busque	TRATMESMAFORMA	THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012; PAYNE; FROW, 2005
Eliminar a necessidade de procurar mais de um órgão para a prestação do serviço	ÑPROCMAISDEUMORGÃO	MENDOZA <i>et al.</i> , 2006; PESQUISA QUALITATIVA
Oferecer um atendimento individualizado conforme as minhas necessidades	ATENDINDIVIDUAL	ZEITHAML; PARASURAMAN; MALHOTRA, 2000, 2002; SIN; TSE; YIM, 2005; YAMASHITA, 2006; KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG, 2008; PESQUISA QUALITATIVA
Enviar notificação (SMS, E-mail) sobre o andamento do serviço público (por exemplo: renovação de documentos, pagamentos de tributos)	NOTIFICACOMPAN	PESQUISA QUALITATIVA; THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012; PAYNE; FROW, 2005
Ter um local para que você possa acompanhar todas as suas demandas com o governo de forma centralizada	LOCALACOMPAN	PESQUISA QUALITATIVA; THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012; PAYNE; FROW, 2006
Ter vários canais de atendimento (telefone, web, presencial) para que você possa acompanhar a situação da sua demanda	VARIOSCANAISACOMPAN	PESQUISA QUALITATIVA
Entrar em contato com você posteriormente para acompanhar como está prestação do serviço	CONTATOPOSTACOMPAN	PESQUISA QUALITATIVA
Proteger o sigilo das suas informações pessoais	SIGILOINFORMACOES	PARASURAMAN; ZEITHAML; MALHOTRA, 2005; THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012; PAYNE; FROW, 2005; PESQUISA QUALITATIVA

**Qual o grau de importância do governo disponibilizar \***

PERGUNTA	VÁRIAVEL	FONTE
Os serviços para serem prestados totalmente pela internet	SERVICINTERNET	THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012; PESQUISA QUALITATIVA

Vários canais de atendimento para a prestação do mesmo serviço (presencial, web, telefônico)	VARIOSCANAISSERVIC	PESQUISA QUALITATIVA
um número de telefone único para a prestação de serviço	TELEFONEUNICO	INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012; SAREMI, 2009
Em um único local de atendimento vários serviços públicos	LOCALUNICO	INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012; SAREMI, 2009
Em um único site da internet todos os serviços prestados pelo governo	SITEUNICO	INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012; SAREMI, 2009
Novas tecnologias para a prestação de serviços (redes sociais, aplicativos para celular)	NOVASTECNOLOGIAS	PESQUISA QUALITATIVA; INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012; PAYNE; FROW, 2005

---

**Qual o grau de importância do governo ter funcionários \***

PERGUNTA	VARIÁVEL	FONTE
Que tenham conhecimentos suficientes para responder às suas perguntas	FUNCONHECIMSUFIC	PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; DABHOLKAR; THORPE; RENTZ, 1996; THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012
Que se esforcem para entregar o que você precisava.	FUNCENTREGAPREC	PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; DABHOLKAR; THORPE; RENTZ, 1996; THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012
Que inspirem confiança aos cidadãos	FUNCONFIANCA	PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; DABHOLKAR; THORPE; RENTZ, 1996; THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012

---

**Qual o grau de importância do governo fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) \***

PERGUNTA	VARIÁVEL	FONTE
Pela utilização de canais de atendimento mais baratos para o governo	INCENTCANALBARATO	PESQUISA QUALITATIVA; WINER, 2001; SIGALA, 2005
Pela exigência da nota fiscal	INCENTNOTAFISCAL	PESQUISA QUALITATIVA; WINER, 2001; SIGALA, 2005

Por não ter tido multas de trânsito ao longo do ano	INCENTNTERMULTAS	PESQUISA QUALITATIVA; WINER, 2001; SIGALA, 2005
---	------------------	---

---

**Qual o grau de importância do governo ter um meio para: \***

PERGUNTA	VARIÁVEL	FONTE
Reclamar sobre a má prestação dos serviços públicos	CANALPARARECLAM	PESQUISA QUALITATIVA
Dar sugestões para melhorar os serviços públicos	CANALPARASUGEST	PESQUISA QUALITATIVA
Elogiar a prestação de serviços públicos	CANALPARAELOGIAR	PESQUISA QUALITATIVA

---

**Qual o grau de satisfação que você tem com o governo quando \***

PERGUNTA	VARIÁVEL	FONTE
Presta o serviço público dentro dos prazos previstos	DENTRODOSPRAZOS	THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012
É fácil encontrar o que estava procurando em relação ao serviço público	FACILENCONTRAR	THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012
No final, eu tenho o que precisava em relação ao serviço público	TEROQUEPRECISO	THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012

---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

#### 4.3.2 Pré-teste

A versão inicial do questionário contou com 50 questões. Gonçalves e Meirelles (2004) recomendam a realização do pré-teste questionário no sentido de mitigar potenciais riscos que podem acontecer durante o processo de aplicação da *survey*. Dessa forma, foi realizado um pré-teste com 50 cidadãos que utilizavam a Unidade de Atendimento Integrado para utilização de algum serviço público para avaliação das escalas a serem utilizadas no questionário, bem como a avaliação se as questões estavam claras para os entrevistados.

A partir do pré-teste, foi necessária a realização de algumas modificações no instrumento. As principais reclamações dos usuários foram que o questionário estava muito extenso, com uma média de resposta de 10 minutos, gerando desmotivação de responder as últimas perguntas. Outro apontamento geral é que algumas perguntas foram consideradas repetitivas. Dessa forma, as questões foram alteradas ou agrupadas e o questionário final ficou com 34 questões (Apêndice B).

#### 4.3.3 Coleta, tabulação e amostra dos dados

Os dados foram coletados com 354 cidadãos que aguardavam a prestação de serviço do Governo de Minas Gerais em uma Unidade de Atendimento Integrado (UAI) localizada na cidade de Belo Horizonte. Uma entrevistadora, devidamente treinada, realizou a pesquisa presencialmente no período de 18 de dezembro de 2013 até 30 de dezembro de 2013. Esses dados coletados depois foram repassados para um formulário do Google Docs e, posteriormente, extraídos para uma planilha excel que foi devidamente exportada para o software SPSS 21.

Dos 354 questionários coletados, 230 foram considerados válidos após a realização de uma análise *outliers* univariados, em que se avalia cada variável individualmente, e *outliers* multivariados, na qual cada caso é avaliado ao longo de um conjunto de variáveis. Os *outliers* são observações atípicas que apresentam uma resposta extrema em uma questão específica ou uma combinação única de respostas, significativamente diferente dos padrões observados pela maioria dos entrevistados (HAIR *et al.*, 2005; 2014). Nenhum questionário apresentou dados ausentes, ou seja, todas as questões dos questionários coletados foram respondidas (HAIR *et al.*, 2014).

O dimensionamento da amostra foi calculado conforme Hair *et al.*(2005) que estabelece que a amostra deva ser preferencialmente maior do que 100 para o uso de Análise Fatorial Exploratória. “Como regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas, e o tamanho mais aceitável teria uma proporção de dez para um” (HAIR *et al.*, 2005, p.98). Na pesquisa, o número total de indicadores foram 29. Dessa forma, a recomendação da literatura foi seguida tendo em vista que o número mínimo para ser considerada uma amostra válida seriam 145 casos e a amostra válida foi de 230 casos.

Além disso, Hair *et al.* (2014), explica a regra de ouro do tamanho da amostra para o uso da técnica PLS-SEM, devendo ser (1) dez vezes o número de indicadores de escala com o maior número de indicadores formativos, ou 2) 10 vezes o maior número de relações estruturais direcionados a um construto particular no modelo estrutural. Os dois itens foram atendidos na pesquisa. O modelo continha três indicadores formativos do construto “Satisfação” ou “Ouvidoria”, ou seja, totalizando a necessidade de no mínimo 30 questionários. Em relação ao

segundo ponto, o maior número de relações estruturais para um construto eram 4, totalizando a necessidade de 40 questionários.

#### 4.3.4 Análise dos dados

A análise das respostas dos cidadãos em relação à *survey* foi baseada em estatística descritiva e análise fatorial exploratória (AFE) que chegou aos fatores essenciais percebidos pelos cidadãos entrevistados para aprimorar o seu relacionamento com o governo. Essas análises foram suportadas pelos softwares Excel e SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 21.

A análise fatorial analisa a estrutura das inter-relações entre variáveis distintas para determinar um conjunto de dimensões latentes comuns, tendo como objetivo geral da técnica, resumir a informação de diversas variáveis originais em um conjunto menor de fatores com uma perda mínima de informação (HAIR *et al.*, 2005). Em suma, segundo os autores, o objetivo da análise fatorial é elevar ao máximo o poder de explicação do conjunto inteiro de variáveis e para tanto, a técnica deve considerar todas as variáveis simultaneamente.

O método fatorial de extração utilizado foi o de componentes principais, que conforme Hair *et al.* (2005) é preferível quando se busca resumir a variância em um número mínimo de fatores. Sobre o método rotacional, que pode ser ortogonal ou oblíquo, optou-se pelo oblíquo, pois possibilita a correlação entre os fatores ao invés de somente fatores independentes. O método oblíquo também foi selecionado seguindo o objetivo de obter fatores teoricamente significativos, seguindo as orientações de Hair *et al.* (2005).

Como objetivo do estudo demandado por alguns gestores públicos ao final das entrevistas semiestruturadas, procurou-se criar e testar um modelo exploratório, por meio da técnica de modelagem de equações estruturais (SEM), em que os fatores identificados na AFE fossem antecedentes do construto formativo “Ouvidoria”. O construto “Ouvidoria” pode refletir a percepção final dos cidadãos sobre quais fatores impactam a prestação de serviços. A SEM foi suportada pelo software SmartPLS 2.0, um software gratuito e gráfico para análise com PLS.

Niño (2009, p. 114) define SEM como “uma técnica de análise multivariada que combina elementos de regressão múltipla (examinando relações de dependência) e da análise fatorial (representando fatores ou construtos não diretamente observados), para estimar uma série de

relações de dependência simultaneamente”. A SEM consiste em uma família de procedimentos de técnica estatística (KLINE, 2011; BREI; NETO, 2006) e a estratégia adotada neste estudo foi de desenvolvimento de um modelo (HAIR *et al.*, 2005). Ou seja, o modelo testado neste estudo é exploratório, tendo em vista que o objetivo é encontrar um modelo que tenha sentido teoricamente e apresente correspondência estatística razoável com os dados coletados (BREI; NETO, 2006). Os procedimentos estatísticos utilizados na análise quantitativa da pesquisa estão descritos na seção 6.2

A fase final da pesquisa contou com uma abordagem mista para análise das informações geradas nas fases qualitativa e quantitativa com o intuito de alcançar o último objetivo específico da pesquisa que é elaborar um modelo esquemático de relacionamento entre a administração pública e os cidadãos a partir dos componentes de marketing de relacionamento considerados mais relevantes pelos gestores públicos e cidadãos. O método misto permite a triangulação dos dados por meio da integração dos dados e resultados obtidos (CRESWELL, 2007).

#### 4.3.5 Resumo dos métodos de pesquisa

O Quadro 6 a seguir resume os principais procedimentos metodológicos planejados para a dissertação, conforme os objetivos específicos estabelecidos:

#### Quadro 7 - Resumo dos métodos de pesquisa

<b>Objetivo</b>	<b>Método/Técnica</b>	<b>Coleta</b>	<b>Análise</b>
Identificar fatores essenciais percebidos pelos gestores públicos no relacionamento entre a administração e os cidadãos no processo de prestação de serviços públicos	<i>Grounded Theory</i>	Entrevistas semiestruturadas realizada com gestores dos canais de atendimento ao cidadão	Análise de Conteúdo com auxílio do software Atlas TI
Identificar fatores essenciais percebidos pelos cidadãos que utilizam uma unidade de prestação de serviço público para aprimorar o seu relacionamento com o governo	<i>Survey</i>	Questionários aplicados para os cidadãos em uma Unidade de Atendimento Integrado	Estatística descritiva, Análise fatorial exploratória suportadas pelos softwares Excel, SPSS e SmartPLS
Investigar possíveis relações geradas entre os fatores encontrados a partir da percepção dos cidadãos e o construto Ouvidoria	Modelagem de Equações Estruturais	Questionários aplicados para os cidadãos em uma Unidade de Atendimento Integrado e fatores resultantes da Análise Fatorial Exploratória	Análise fatorial exploratória suportadas pelos softwares Excel, e SPSS e Modelagem de Equações Estruturais suportadas pelo

						SmartPLS
Elaborar um modelo esquemático de relacionamento entre a administração pública e os cidadãos a partir dos componentes de marketing de relacionamento considerados mais relevantes pelos atores pesquisados.	Triangulação dos dados	Consolidação dos dados trabalhados nas etapas anteriores				Análise de Conteúdo com auxílio do software Atlas TI; Análise fatorial exploratória

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

## **5. MODELO DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO**

Esse capítulo contemplará a visão dos dois grupos de atores em relação a fatores-chaves para o desenvolvimento de um modelo de gestão de relacionamento com o cidadão: os gestores públicos do governo do Estado de Minas Gerais responsáveis pelos principais canais de atendimento ao cidadão e os cidadãos que utilizam uma unidade de atendimento presencial do governo de Minas Gerais. O capítulo é finalizado com uma proposta de modelo de gestão de relacionamento com cidadão a partir da análise e triangulação dos dados gerados por esses atores.

### **5.3 Análise qualitativa - A visão dos gestores públicos**

Os procedimentos para análise das entrevistas foram baseados na análise de conteúdo suportada pelo software ATLAS TI versão 7.1.7 conforme já destacado no capítulo de metodologia.

#### **5.3.1 O conceito na visão dos gestores públicos**

Antes de apresentar aos entrevistados os componentes presentes no modelo conceitual extraídos das teorias de CRM, foi solicitado aos mesmos que definissem em sua visão qual o conceito de um modelo de gestão de relacionamento com o cidadão. A partir da análise de conteúdo das respostas dessa questão, foi possível criar o primeiro esquema utilizando o Atlas TI apresentada na figura 7.

A partir da análise da rede “O conceito de gestão de relacionamento com o cidadão na visão dos gestores”, podemos identificar que o modelo pode ser dividido em duas partes: os benefícios trazidos pelo modelo e as partes que compõem o mesmo. Em relação aos benefícios, podemos agrupá-los em duas famílias de códigos, conforme os públicos alvos favorecidos com a implantação do modelo: “Benefícios para os cidadãos” e “Benefícios para a administração pública”.

Entre os benefícios esperados para os cidadãos com a implantação do CzRM, um dos códigos mais citados é “Serviços realizados sem a necessidade de deslocamento”. Algumas frases dos entrevistados exemplificam esse ponto, como “Quando mais a pessoa iniciar um atendimento

pelo telefone ou internet e não precisar se deslocar, você terá um ganho substancial melhor.” (Entrevistado 5); “[...] obter o que quer sem precisar se deslocar. (Entrevistado 9); e “[...] se o cidadão pudesse solicitar a carteira, informar os dados, tocar na tela e um aplicativo fazer a leitura biométrica em tempo real e já conseguir, se for o caso, pagar essa emissão e a entrega pelos correios, seria ótimo, ideal.” (Entrevistado 1). Dunleavy (2005) destaca essa questão como a desintermediação radical que a *web* possibilita na relação entre governo e cidadãos no sentido de que esses atores podem se conectar diretamente aos sistemas do governo, sem passar pelas unidades físicas.

Outro ponto destacado pelos entrevistados é a característica do atendimento ao cidadão decorrentes da implantação do modelo de CzRM. Dentre essas características, aparecem o “Atendimento assertivo”, o “Atendimento rápido” e o “Acesso do cidadão às informações dos serviços de facilitado”. As características citadas acima também foram identificadas pelo *The Institute for Citizen-Centred Service* (2012) como os fatores mais importantes na visão dos cidadãos canadenses para melhorar a satisfação com o governo. Outros autores (YAMASHITA, 2006; KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG, 2008) também destacam esses benefícios para melhorar o relacionamento com o cidadão.

No que tange os benefícios para a administração pública, o código mais citado pelos entrevistados foi o “Direcionamento das políticas públicas”, que pode ser alcançado com a implantação de um modelo de gestão de relacionamento com o cidadão. Na visão do entrevistado 6, “[...] fazer a gestão do relacionamento é poder gerenciar informações do cidadão que procura o serviço público, conhecendo o perfil do usuário para fazer políticas públicas mais direcionadas”. O entrevistado 7 também destaca a importância desse ponto, ao expor que o modelo propicia “[...] ter informação de cada cidadão enquanto indivíduo único que ele é, com demandas específicas, você consegue utilizar para fazer políticas públicas.” Yamashita (2006) também coloca que uma das funções do CzRM é melhorar a qualidade das informações para o planejamento e execução dos serviços público.

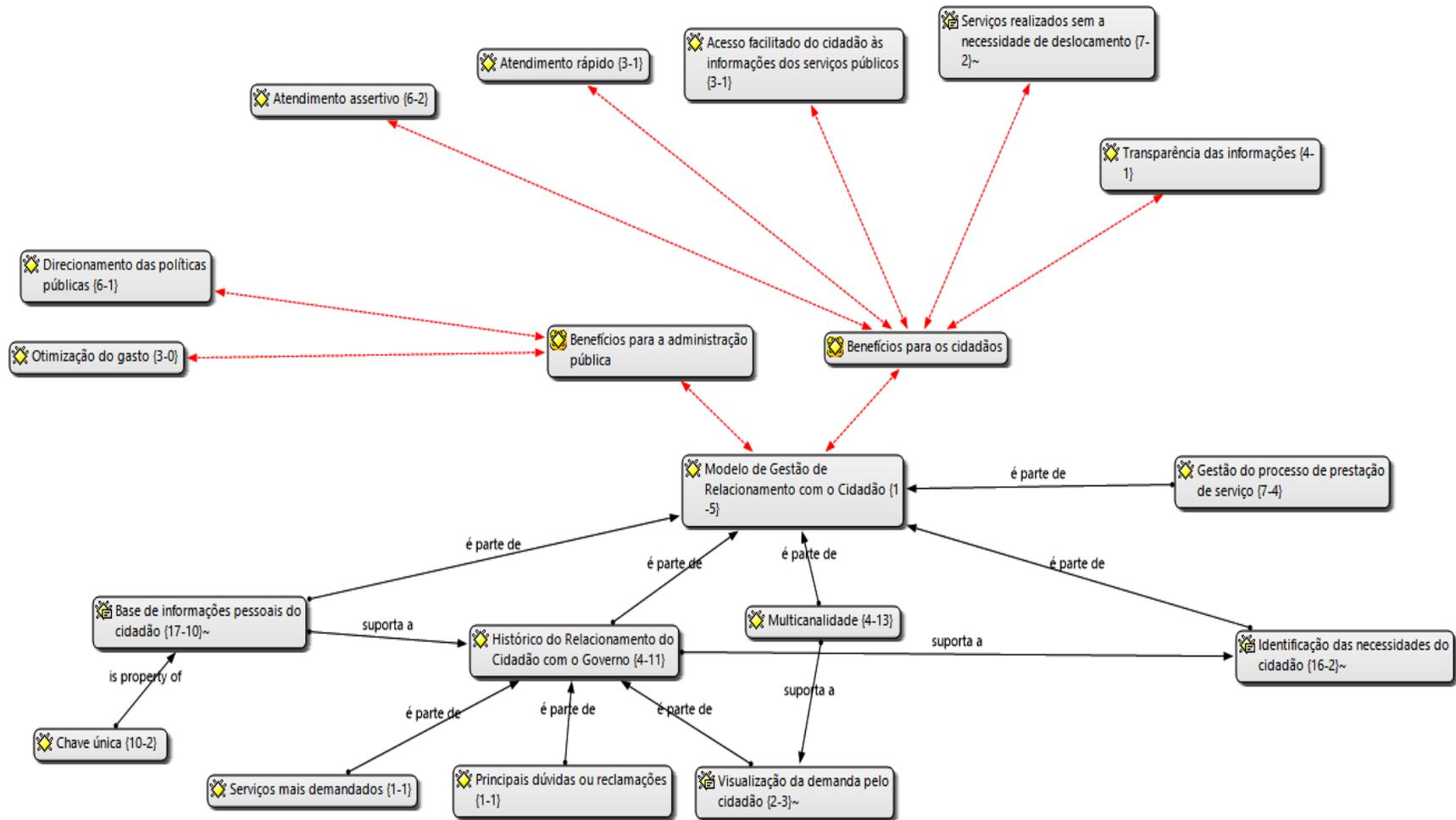
Dentro da perspectiva da “Otimização do gasto” primado pela administração pública gerencial, o entrevistado 9 relata que com o CzRM “[...] você reduz custos do Estado na montagem da infraestrutura e de alocação de recursos”, já que você terá mais informações para a prestação dos serviços. O CzRM melhora a qualidade do gasto público por meio da

eficiência e melhoria do planejamento e do dimensionamento dos serviços (YAMASHITA, 2006; KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG, 2008);

Em relação às partes que formam o modelo de gestão de relacionamento com o cidadão, os entrevistados citaram três códigos que têm relação entre si e fazem parte do componente “Gestão da Informação”: “Base de informações pessoais dos cidadãos”, “Histórico de relacionamento com o cidadão” e “Identificação das necessidades dos cidadãos”. “Então, fazer a gestão do relacionamento é poder gerenciar informações do cidadão que procura o serviço público, conhecendo o perfil do usuário [...], destaca o entrevistado 6. O entrevistado 3 expõe que na sua visão o modelo “[...] deve conhecer minimamente esse cidadão e as necessidades desses grupos para que ele consiga direcionar seus esforços da melhor forma possível.” Por meio do CzRM, as administrações públicas têm uma oportunidade ímpar para acessar e manipular dados para obter uma imagem precisa do comportamento e exigências do cidadão (KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004).

O entrevistado 5 reforça o posicionamento acima ao afirmar que o modelo deve “[...] saber o que o cidadão demanda, fazer com que o próprio cidadão pudesse visualizar as suas demandas, o *status*, o andamento.” Schellong (2008) dentro dessa linha expõe que o CzRM não contempla apenas a obtenção de mais informações dos cidadãos, mas principalmente enfoca a melhor utilização do volume considerável de informação que o governo já recolhe sobre eles.

Figura 7 - Conceito de gestão de relacionamento com o cidadão na visão dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

A “Multicanalidade” também foi um item citado pelos gestores quando se fala de modelo de gestão de relacionamento com o cidadão. O entrevistado 1 expõe que “é primordial que o cidadão possa visualizar tudo que ele já demandou de forma sistemática, independente do meio que ele acessou, seja pela internet, telefone ou guichê”. Por fim, a “Gestão do processo de prestação de serviço” também se apresentou como um componente que deve fazer parte do CzRM, conforme exemplificado na fala do entrevistado 6: “Entendo que seja um modelo que me permita fazer a gestão de todo o processo de prestação de serviços com o cidadão e seu relacionamento quando ele busca algum serviço do governo.”

### 5.3.2 A etapa inicial do CzRM: definição da estratégia

Payne e Frow (2005) relatam que a estratégia de negócio deve ser considerada em primeiro lugar para determinar como a estratégia do cliente deve ser desenvolvida e como ela deve evoluir ao longo do tempo. Na análise das entrevistas dos gestores também foi constada a importância da definição da estratégia da organização para posterior definição da estratégia de atendimento ao cidadão. O entrevistado 6 destaca que “o primeiro passo é definir a estratégia organizacional que irá suportar a estratégia de atendimento ao cidadão.”

Um fator considerado como facilitador na definição da estratégia pelos entrevistados é o “Apoio da alta gestão”. O apoio da alta administração também é considerado por Payne (2005) e Sin, Tse e Yim (2005) como fator crítico de sucesso nesse processo. O entrevistado 11 coloca que “a alta gestão tem que ter um comprometimento muito grande em relação a isso, porque se não tivermos diretrizes esclarecidas e um objetivo claro, não conseguiremos chegar a lugar algum”.

Ponto abordado pela maioria dos gestores é a importância da definição de uma estratégia voltada para o cidadão para a operacionalização de um CzRM e definição de uma visão de futuro. “É basilar. Você tem que ter a estratégia, que vai te guiar.”, reforça o entrevistado 8. O entrevistado 6 coloca que

[...] quando eu tenho essa estratégia desenhada sobre a política de atendimento ao cidadão, tenho claramente aquilo que eu desejo fazer com a gestão desse relacionamento com o cidadão. Uma vez que eu tenha traçada a estratégia, se torna muito mais fácil a implantação de um projeto de gestão de relacionamento com o cidadão, em que eu sei onde estou, onde quero chegar e o que deve ser feito para que aquilo aconteça.

Mendoza *et al.* (2006) também trabalham como um dos fatores críticos de sucesso a definição de uma estratégia para implantação do projeto de CRM. Porém, os gestores colocam que um dos fatores na área pública que tem dificultado a definição da estratégia para os cidadãos e a “Falta de cultura de atendimento ao cidadão”.

O entrevistado 2 expõe que “[...] temos que pensar que uma política de atendimento ao cidadão só é válida numa democracia e a nossa é jovem, então essa cultura de dar satisfação ao seu cliente ainda não está enraizada nos órgãos públicos”. O entrevistado 4 reforça esse posicionamento com a fala: “Infelizmente não havia essa cultura de qualidade, de boa prestação de serviços, de um entendimento maior de que servidor público é para servir ao público e não simplesmente para trabalhar em um órgão público e receber um salário ao final do mês”.

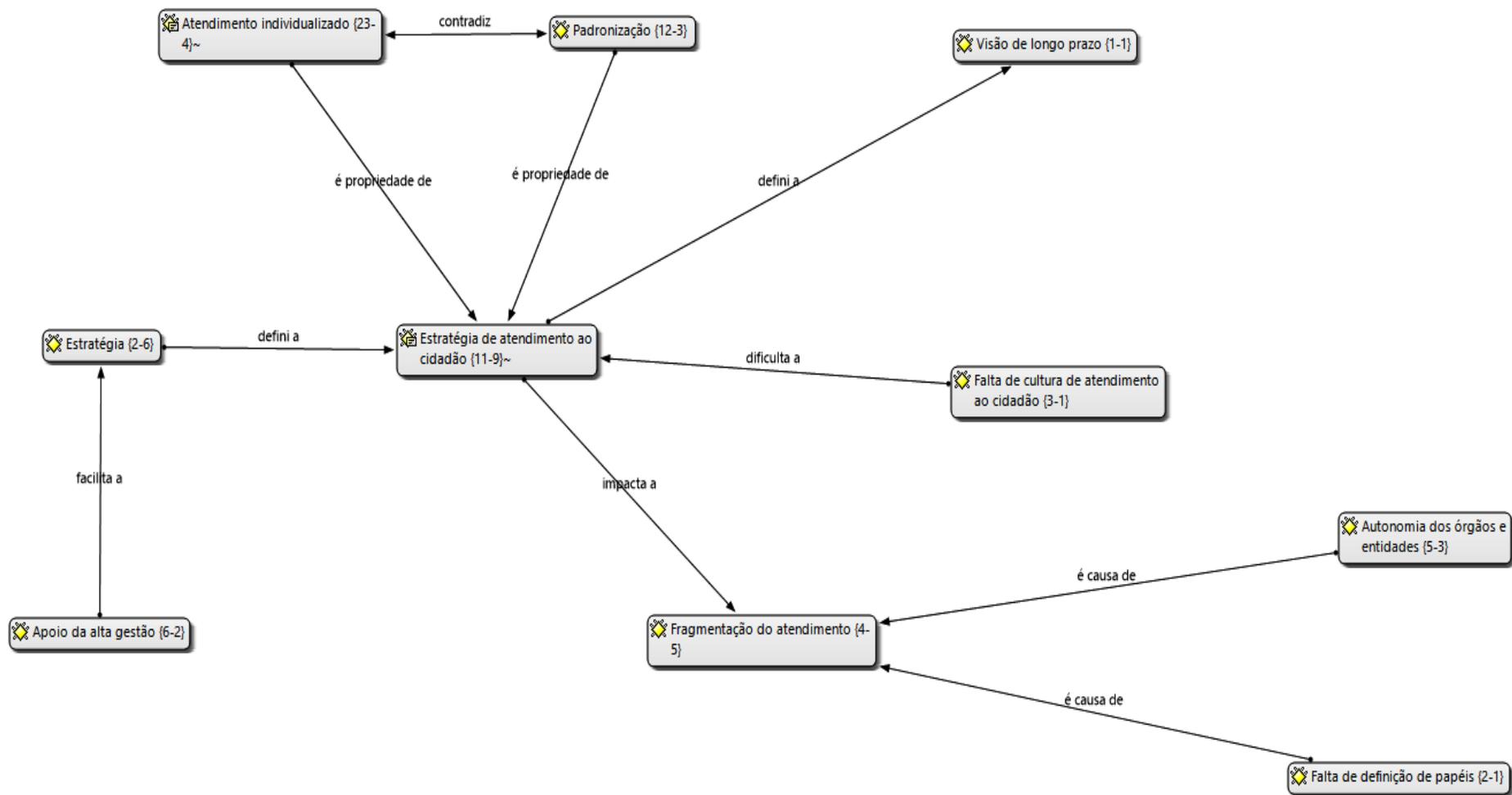
A “Fragmentação do atendimento” é vista pelos entrevistados como decorrente da falta de uma estratégia de atendimento ao cidadão, influenciada pela “Autonomia dos órgãos e entidades” e pela “Falta da definição de papéis”. Com relação ao cidadão, atualmente nós não temos uma política única e sim uma política por órgãos, porque se entende que cada órgão tenha autonomia em relação às políticas públicas que desempenha”, relata o entrevistado 1. O entrevistado 2 destaca que “[...] há vários pesos e várias medidas, fazendo com que o cidadão fique perdido, sem saber como lidar com essa gama de diferenças de tratamento. Há uma confusão entre as atividades de vários órgãos, sendo que muitos têm a mesma função e acabam se atropelando”.

Entre os atributos que devem ser contemplados pela estratégia de atendimento ao cidadão, os gestores destacaram dois códigos: “Atendimento individualizado” e “Padronização”. O entrevistado 5 destaca a importância da estratégia para o “Atendimento individualizado”: “Com essa estratégia podemos fazer um atendimento mais humano e personalizado.”. O entrevistado 11 destaca que com a definição da estratégia, o “atendimento seria mais personalizado para o cidadão. Eu acho que o governo pararia de “apagar incêndio”, correndo atrás de remendar algum problema e iria se precaver, dando uma assistência maior ao cidadão, iria conhecê-lo melhor, ver suas necessidades e fornecer algo direcionado”.

Porém, com outro viés, o entrevistado 1 destaca a importância da padronização do atendimento: “Se você pensa numa organização privada, quando o cliente acessa as diversas

áreas de uma organização que tem uma estratégia de atendimento, terá um tratamento padronizado, independente de qual área acessar, linearmente.” A figura 8 apresenta o esquema extraído a partir da análise das entrevistas relacionados ao componente “Estratégia”.

Figura 8 - Aspectos da Estratégia no CzRM na visão dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

### 5.3.3 A etapa essencial para o desenvolvimento do modelo: a gestão da informação

Os teóricos do CRM colocam como primeira atividade para a gestão da informação a construção de um repositório de dados que forneça uma memória corporativa dos clientes (WINER, 2001; PAYNE; FROW, 2005). No caso da administração pública, os gestores também identificaram como uma atividade essencial a construção de uma “Base de informações pessoais do cidadão”. “O banco é o primeiro passo, primordial [...]”, destaca o entrevistado 5. O entrevistado 7 complementa que “[...] o governo deve tentar reunir ao máximo essas informações de pontos distintos, verificar o grau de confiabilidade e se as informações são dos respectivos cidadãos.”

Alguns fatores levantados pelos entrevistados dificultam a construção dessa “Base de informações pessoais do cidadão.” Entre eles estão as “Diversas bases de dados” dos cidadãos existentes no governo e a sua falta de organização, bem como a “Falta de um cadastro único” do cidadão. O entrevistado 6 expõe essas dificuldades em sua fala: “Primeiro é a dispersão de informações. São muitas informações do cidadão em diversas bases de dados”. O entrevistado 11 relata: “[...] vejo que temos muitos dados soltos, impossibilitando o cruzamento desses dados. São várias bases do cidadão, mas não conseguimos criar um relatório gerencial, no qual um gestor possa tomar uma decisão pública.”

Uma forma apontada pelos gestores para trabalhar os problemas levantados é investir na “Integração das bases de dados”, ao invés de construir uma nova base. “Uma estratégia interessante seria aproveitar as bases já existentes, uma vez que não sou muito adepto à ideia de reconstruir muito as coisas. Podemos aproveitar muita coisa dos dados para consolidar as muitas bases e trabalhar em cima disso.”, relata o entrevistado 10. “Primeira coisa é integrar as informações do cidadão que estão nas diversas bases e estabelecer critérios que possam me informar que aquela informação X é do cidadão Y”, complementa o entrevistado 6. Mendoza *et al.* (2006) colocam como um fator crítico de sucesso da implantação de um CRM a integração dos sistemas de informação e suas bases.

A “Base de informações pessoais do cidadão” vai suportar um dos códigos principais para a etapa de gestão da informação: o “Histórico do relacionamento do cidadão com o governo”. “Se você tem isso integrado, no governo, você se cadastra uma vez só, utiliza os serviços e a

cada órgão que atende o cidadão tem o seu histórico registrado, conseguindo te enxergar melhor. Isso vai permitir ao governo dar uma atenção mais especializada ao cidadão” expõe o entrevistado 3. O entrevistado 6 adiciona:

Além disso, esse modelo me permite ter todo um histórico do relacionamento do cidadão com o governo, posso saber quais são os serviços mais demandados, quais são as principais dúvidas ou reclamações. Enfim, vou ter uma série de informações que vão me permitir gerenciar melhor e talvez também ter esses subsídios para melhorar a implementação dos serviços.

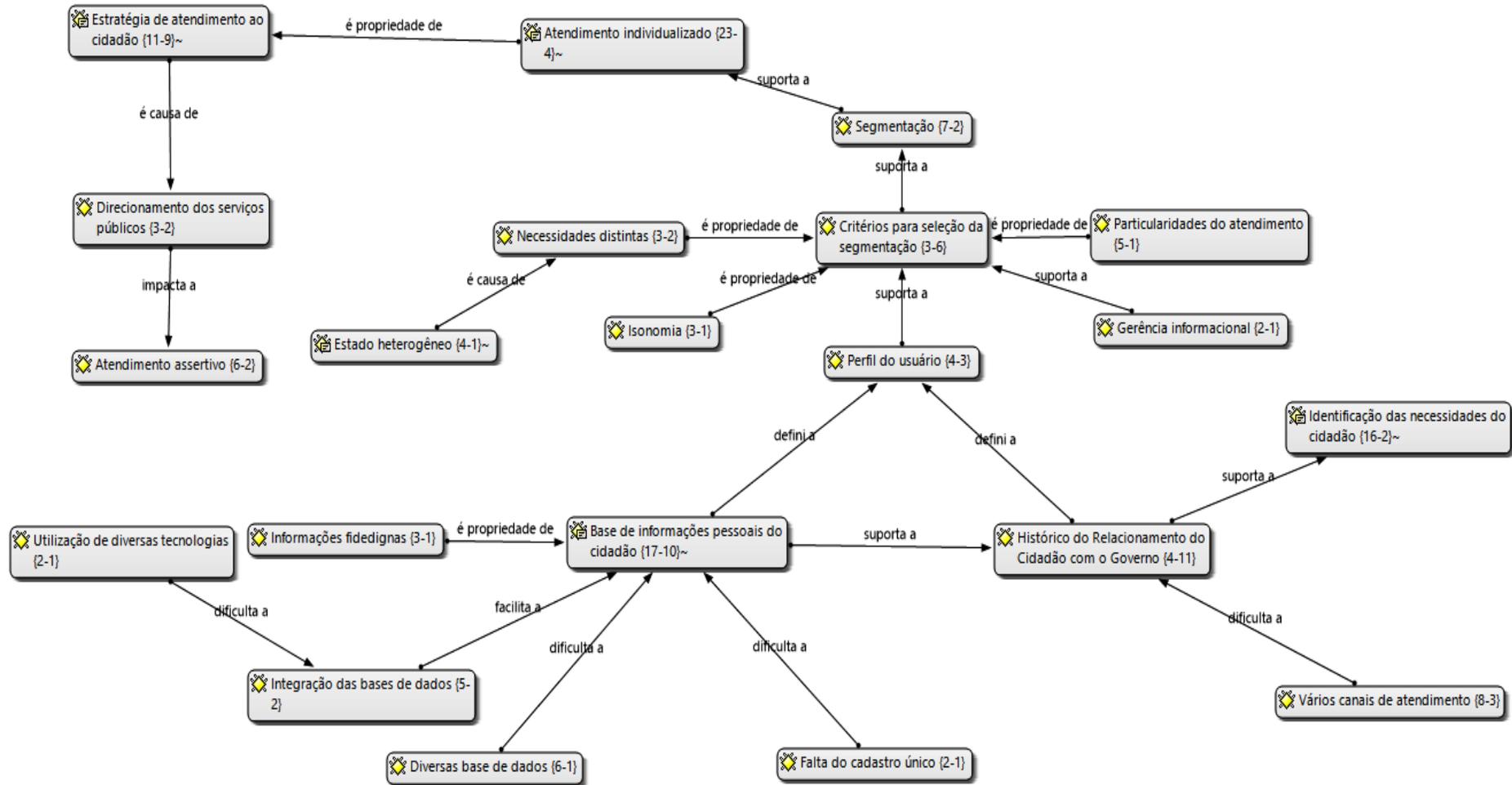
A partir dessa “Base de informações pessoais do cidadão” e do “Histórico do relacionamento do cidadão com o Governo” é possível criar um “Perfil do Usuário” que vai suportar a “Segmentação” dos cidadãos e possibilitar a criação de um “Atendimento individualizado”. As atividades de CRM devem focar na coleta, compilação e na melhor utilização dos dados e informações dos clientes para construir um perfil completo e atualizado dos mesmos com o objetivo de melhorar o seu relacionamento com a empresa (PAYNE; FROW, 2005; SIN; TSE; YIM, 2005; MENDOZA *et al.*, 2006). “O primeiro ponto é saber quem é o usuário do meu serviço”, destaca o entrevistado 6 como uma das atividades para segmentação do cidadão. O mesmo entrevistado complementa “A personalização é extremamente importante, mas só vai poder ser feita quando eu conhecer o perfil do cidadão”.

Uma atividade essencial da gestão da informação é o processo de “Segmentação” citada pelos gestores. “Nessa segmentação, o governo vai conhecer cada indivíduo, agrupando-os em blocos para que possa trabalhar a sociedade como um todo ou julgando conhecer alguns aspectos da sociedade, sendo que os indivíduos podem ter várias características”, relata o entrevistado 7. Winer (2001) coloca que a análise dos dados pode identificar um padrão de clientes que são negligenciados e as tendências recentes de comportamento dos mesmos.

O grande fator de destaque da dimensão gestão da informação relatado pela maioria dos entrevistados (entrevistados 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8 e 11) é o “Atendimento individualizado”. Sigala (2005) coloca que uma implementação de sucesso de marketing de relacionamento depende da coleta e análise das informações do cliente que são utilizadas para desenvolver e personalizar as ofertas.

“Não faz sentido eu disponibilizar o serviço da mesma forma para todos os públicos”, reforça o gestor 6. O entrevistado 11 complementa, “[...] tem nichos que precisam de atendimento prioritário ou mesmo de atendimentos diferenciados.” “A personalização do atendimento cria um diferencial para o cidadão, e “[...] vai permitir ao governo dar uma atenção mais especializada ao cidadão”, aponta o entrevistado 5. Esse código foi citado 23 vezes pelos entrevistados. A rede resultado da dimensão “Gestão da Informação” é apresentada na figura 9.

Figura 9 - A gestão da informação na implantação do CzRM na visão dos gestores públicos



Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

#### 5.3.4 Integração multicanal: uma visão única do cidadão

Na visão dos gestores públicos, a integração multicanal (Figura 10) pode proporcionar os seguintes benefícios:

- a) “Visualização da demanda pelo cidadão”: O entrevistado 1 expõe a importância da integração multicanal para o cidadão visualizar tudo o que ele demandou de forma sistemática, “[...] independente do meio que ele acessou, seja pela internet, telefone ou guichê. O que interessa é que ele consiga visualizar isso de forma fácil [...]”. O entrevistado 7 complementa que a multicanalidade permite que o cidadão tenha informações padronizadas independentemente do canal que ele acessa e possa saber tudo que já demandou ao Estado.
  
- b) “Seleção dos canais mais adequados de relacionamento com o cidadão”: esse objetivo, também destacado por Payne e Frow (2005) e por Saremi (2009), pode ser exemplificado pela fala do entrevistado 6:

Eu penso muito na linha da estratégia de gestão dos serviços por uma lógica dos diversos canais existentes. Por exemplo, ele inicia o serviço no canal presencial e pode receber uma SMS informando que o serviço dele está ok, ou pode entrar em contato com o Call Center para consultar sua situação. Assim, não estou exigindo que ele se dirija sempre ao mesmo canal para obter a mesma informação, estou facilitando o relacionamento com ele nesse sentido. Os ganhos são de economia de tempo e melhoria do processo.
  
- c) “Governo único”: o cidadão possa ver o governo como uma entidade única independentemente do canal de atendimento que ele utilize. O entrevistado 1 coloca que a integração multicanal deve “[...] fazer com que o cidadão enxergue o governo como único.” Payne e Frow (2005) destacam que a integração multicanal deve procurar e apresentar uma visão única para o cliente da organização quando interagirem com mais de um canal.
  
- d) “Visão única do cidadão”: Saremi (2009) dispõe que a estratégia multicanal permite que se tenha uma visão 360° das demandas do cidadão recebidas pelos diversos canais. Esse ponto de vista também é reforçado pelo entrevistado 3 que expõe que o cidadão deve ser enxergado “[...] como um único cliente para poder tratá-lo melhor.” O entrevistado 6 destaca que a integração multicanal possibilita que se tenha uma visão única e consolidada das demandas dos cidadãos.

Para a implantação da integração multicanal, os gestores identificaram algumas atividades principais na qual se destaca a “Integração entre os diversos canais de atendimento”. O gestor 6 relata que “Não faz sentido que eu tenha diversos canais que são gerenciados de forma individualizada. De que adianta eu ter uma gestão do relacionamento do canal presencial se ela não for integrada com o canal web ou Call Center.” O gestor adiciona ainda “[...] o serviço existe e, independente do canal em que ele é prestado, tem que ter a integração com esses diversos canais existentes.”

O entrevistado 5 reforça que “[...] essa integração tem que ser no sentido de subir a maior parte do atendimento, quando possível, aos canais mais fáceis e que a pessoa não precise se deslocar. Quando mais a pessoa iniciar um atendimento pelo telefone ou internet e não precisar se deslocar, você terá um ganho substancial melhor.” O gestor 6 coloca como uma das dificuldades dessa integração a existência de sistemas legados “que foram construídos especificamente sob uma lógica de prestação em determinado canal e quando penso que vou ter que usar diversos canais, as diversas plataformas terão que ser integradas.”



### 5.3.5 Programas para melhorar o relacionamento com os cidadãos

Os programas de relacionamento têm como objetivo oferecer um maior nível de satisfação ao seu cliente por meio de ações que agreguem maior valor para os mesmos (Winer, 2001). Podem ser desenvolvidos vários tipos de programas como fidelidade e recompensas, serviço de atendimento ao cliente e serviços personalizados (SIGALA, 2005; SIN; TSE; YIM, 2005).

A partir da análise das entrevistas, puderam ser extraídos três grandes grupos de programas que podem ser utilizados para melhorar o relacionamento do governo com o cidadão. Esses grupos são: “Acompanhamento da prestação de serviço”, “Programas de fidelidade e recompensa” e “Forma de atendimento” apresentados na Figura 11.

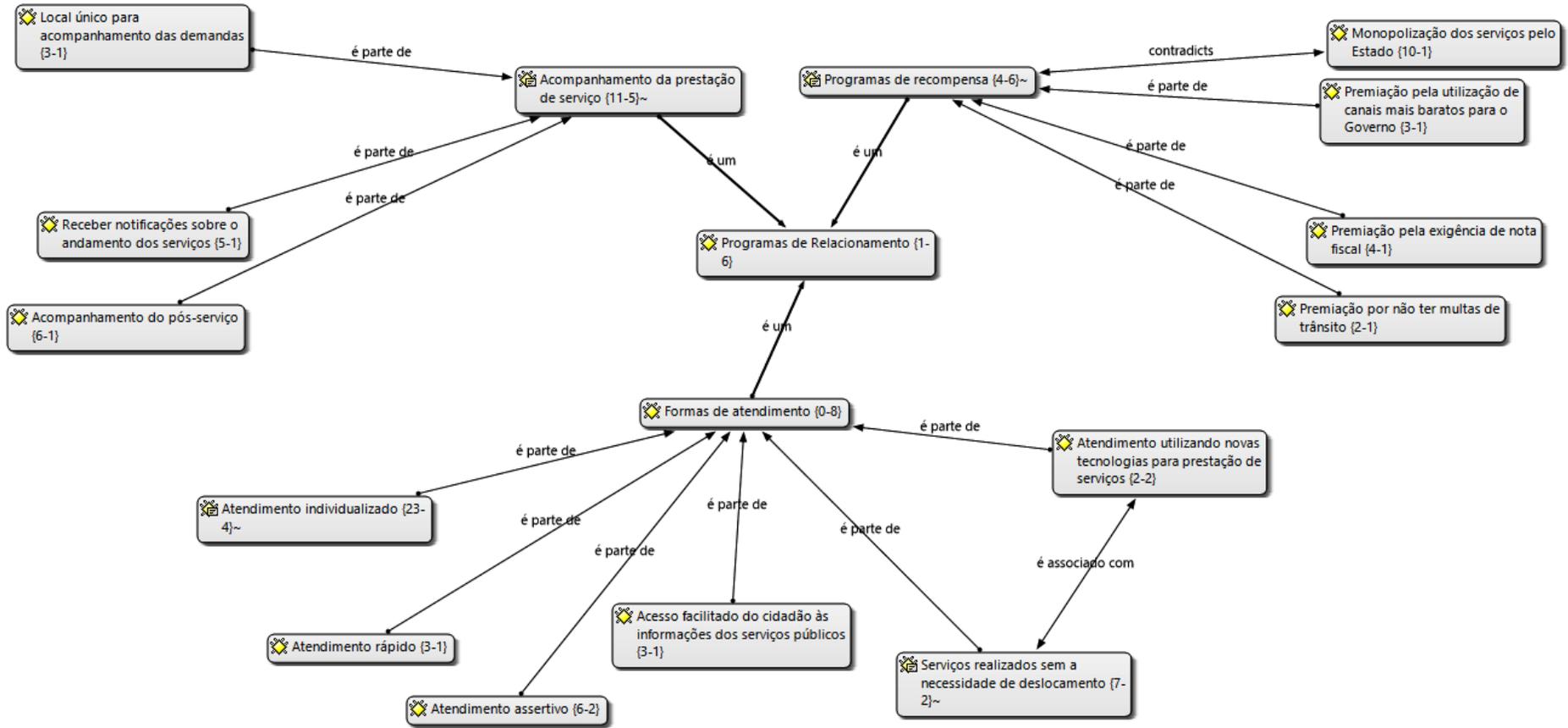
O primeiro grupo denominado “Acompanhamento da prestação de serviço” é composto pelas seguintes ações:

- a) “Local único para acompanhamento das demandas”: Ter um local para que cidadão possa acompanhar todas as suas demandas com o governo de forma centralizada (Entrevistados 1, 3 e 8);
- b) “Receber notificações sobre o andamento dos serviços”: Enviar notificação (SMS, E-mail) sobre o andamento do serviço público, como, por exemplo, a renovação de documentos e pagamentos de tributos (Entrevistados 1, 4, 5 e 10);
- c) “Acompanhamento pós-serviço”: Entrar em contato com o cidadão posteriormente para acompanhar como foi ou está sendo a prestação do serviço (Entrevistados 1, 3, 4 e 6).

O segundo grupo é formado por ações que caracterizam “Programas de Recompensas”:

- a) “Premiação pela utilização de canais mais baratos para o governo”: O governo pode incentivar o cidadão a agendar um serviço pela internet em vez de utilizar a central telefônica que tem um custo maior, premiando o cidadão com determinados descontos em tributos ou brindes (Entrevistado 1).

Figura 11 - Programas de relacionamento com o cidadão na visão dos gestores públicos



Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

- b) “Premiação pela exigência de nota fiscal”: Alguns entes governamentais já utilizam essa prática em relação à nota fiscal, para aumentar a arrecadação. Por meio dessa sistemática, o cidadão adquire algo e tem direito a descontos sobre o valor de algum imposto, como IPVA (Entrevistados 3, 6, 8 e 9);
- c) “Premiação por não ter multas de trânsito”: recompensar o cidadão por meio de prêmios ou descontos no IPVA para condutores que não receberem infrações de trânsito durante o período de um ano (Entrevistados 5 e 10).

A princípio, as empresas trabalham com programas de fidelidade e recompensa. Porém, na visão de alguns entrevistados, a expressão fidelidade não se aplica ao setor público já que o cidadão não tem direito de escolha, em alguns casos decorrentes da “Monopolização dos serviços pelo Estado. “Como o cidadão é obrigado a procurar o serviço, não sei como transformar isso em uma política de fidelização. A minha dificuldade é acreditar que isso pode ser feito, mas é muito mais complexo pelo fato do cidadão não ter muita opção”, expõe o entrevistado 6. “Você faz programas de fidelidade quando o cliente tem opções de escolha no mercado. Só posso fazer o registro da minha empresa na Junta Comercial, só posso fazer o registro do meu veículo no Detran”, exemplifica o entrevistado 9. Dessa forma, optou-se por retirar a expressão “Fidelidade” desse grupo.

O último grupo identificado foi denominado “Formas de atendimento”, que se caracterizam pelas seguintes ações:

- a) “Atendimento individualizado”: envolve a personalização do atendimento de acordo com as necessidades de cada cidadão (Entrevistados 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8 e 11);
- b) “Atendimento rápido”: que envolve o atendimento sem demora, com um tempo de execução dentro do previsto (Entrevistado 4, 6 e 10);
- c) “Atendimento assertivo”: que o cidadão não perca tempo indo a determinado local que não precisa, e que no final tenha o que precisava em relação aos serviços público (Entrevistados 1, 2, 6, 7 e 11);
- d) “Acesso facilitado do cidadão às informações dos serviços públicos”: de modo que ele tenha canais de atendimento simplificados e objetivos para facilitar esse acesso (Entrevistados 1 e 2);

- e) “Serviços realizados sem a necessidade de deslocamento”: de forma que o cidadão possa realizar o serviço pelo telefone ou internet, de preferência, em um único atendimento, sem a necessidade de procurar uma unidade de atendimento física (Entrevistados 1, 5, 9 e 10)
- f) “Atendimento utilizando novas tecnologias para prestação de serviços”: utilização de novas plataformas para a prestação de serviço, como as mídias sociais e o atendimento por aplicativos de telefonia celular (Entrevistados 2, 3, 9 e 10).

### 5.3.6 Estrutura para suportar a implantação do CRM

Os gestores destacam a importância da existência de uma estrutura que fique responsável pela implantação do CRM, conforme orientações também de Sin, Tse e Yim (2005). Podemos identificar a partir das entrevistas que essa estrutura deve contar com:

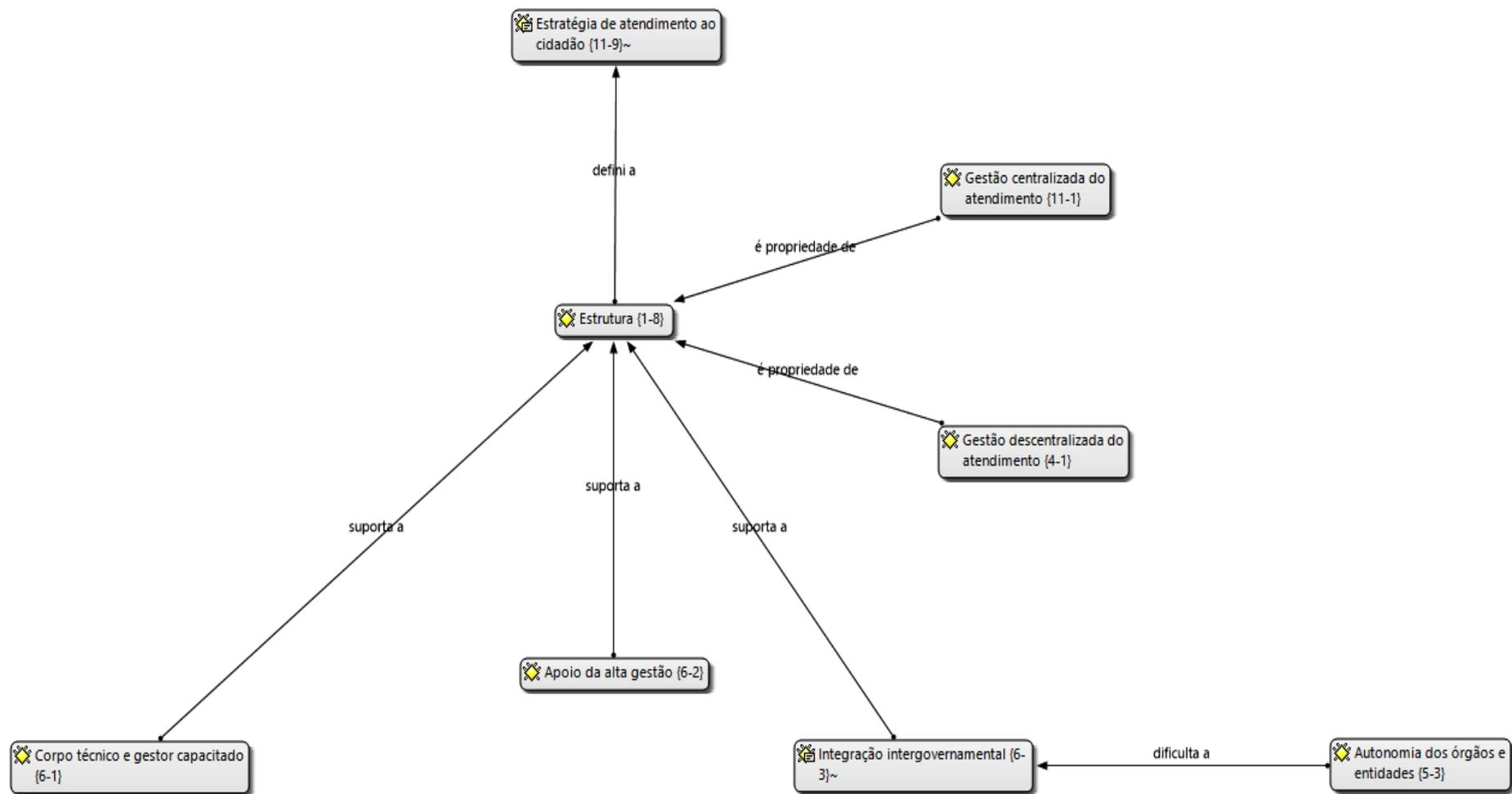
- a) “Apoio da alta gestão”, para que essa estrutura tenha condições para gerenciar e definir as diretrizes da “Estratégia de atendimento ao cidadão” (Entrevistado 1). Tal item também é considerado um fator crítico de sucesso para implantação de CRM para Mendoza *et al.* (2006);
- b) “Corpo técnico e gestor capacitado”, em quantidade suficiente para suportar todas as atividades necessárias para implantação do CRM (Entrevistados 1 e 2). Dentro dessa dimensão, Mendoza *et al.* (2006) reforçam a importância da criação de uma equipe multidisciplinar com diversos perfis para suportar essa estrutura.
- c) “Integração intergovernamental”, no sentido de ser capaz de se relacionar com os diversos órgãos e entidades, de modo a implantar uma estratégia única de atendimento voltada para o cidadão (Entrevistado 1, 2 e 6). Nesse ponto, os entrevistados 1, 6, 9 e 10 colocam a “Autonomia dos órgãos e entidades” como um fator que dificulta essa integração. O entrevistado 6 relata que “[...] entende-se que cada órgão tem autonomia em relação às políticas públicas que desempenha. Essa autonomia gera poder para cada órgão e entidade e, dessa forma, gera uma dificuldade que eles abram mão de algum ponto pensando em um modelo único de gestão.” Mendoza *et al.* (2006) também reforçam a integração interdepartamental como um fator crítico de sucesso para implantação do CRM.

Um dos pontos discutidos pelos entrevistados é o grau de centralização que essa estrutura deve ter dentro do contexto do governo. A grande maioria dos entrevistados destacou que um

dos pontos que deve ser centralizado é a definição das diretrizes da “Estratégia de atendimento ao cidadão”. O entrevistado 1 coloca que deve existir “um órgão que centralize a forma de gerenciar a política de atendimento ao cidadão”. O entrevistado 7 destaca que “[...] a diretriz deve ser emanada de um único órgão.”

Outro ponto destacado pelos entrevistados que deve ser centralizado são os dados sobre os cidadãos, já que isso possibilita uma gestão das informações para elaboração de política pública (Entrevistado 5). Porém, destaca o entrevistado 6, a utilização da informação não pode ser extremamente centralizada, deve possibilitar aos órgãos e entidades a realização de análises para os seus atendimentos. Em relação à descentralização, o entrevistado 3 relata que deve existir uma central geral responsável pelas diretrizes, porém com pontos mais próximos da população, seja nos municípios ou em grandes cidades, para realizar o atendimento presencial. A figura 12 apresenta os aspectos destacados pelos gestores em relação à estrutura no modelo de gestão de atendimento ao cidadão.

Figura 12 - Aspectos da estrutura para o CzRM na visão dos gestores públicos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

### 5.3.7 Tecnologia da Informação como ferramenta-chave para implantação do CzRM

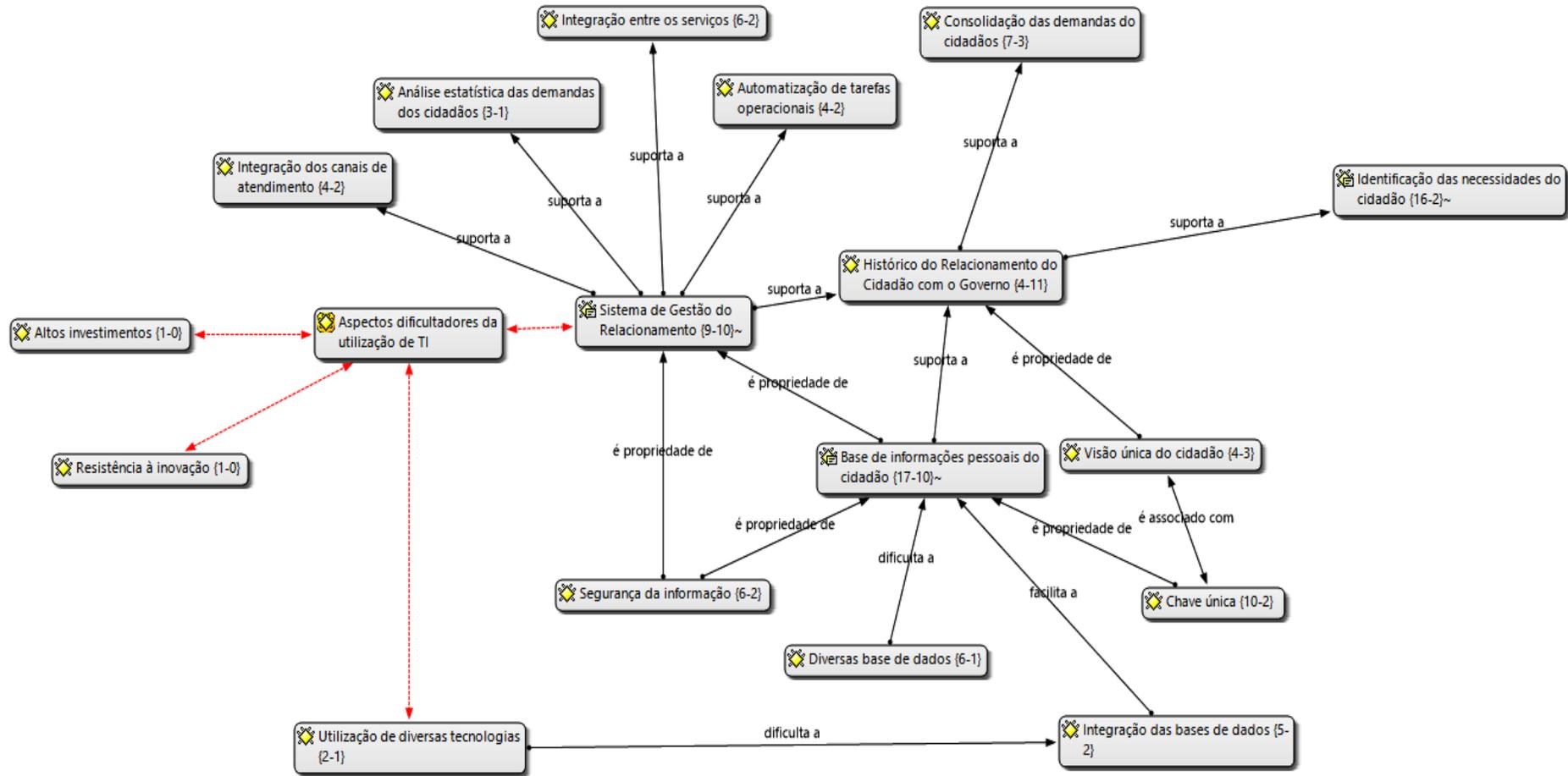
A tecnologia da informação (TI) é considerada uma ferramenta chave para suportar outras dimensões do modelo do CRM como a gestão da informação no sentido de fornecer repositório de dados para armazenar a memória corporativa dos clientes e sistemas de TI, como data warehouse e data mining para auxiliar na análise dos dados, bem como sistemas para auxiliar na prestação de serviços dos clientes (PAYNE; FROW, 2005; (SIN; TSE; YIM, 2005; SIGALA, 2005).

A TI também é vista como instrumento de suporte essencial ao CRM pelos entrevistados. “Não consigo enxergar um modelo de gestão de relacionamento sem o apoio de uma plataforma”, expõe o entrevistado 6. O entrevistado 5 complementa, “Não tem como você fazer isso sem TI”. Na visão dos entrevistados um “Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cidadão” deve suportar as seguintes atividades principais em um modelo de CRM:

- a) “Integração dos canais de atendimento ao cidadão” (Entrevistados 1, 6 e 8) que suporta a dimensão de “Multicanalidade”;
- b) “Análise estatística das demandas dos cidadãos” (Entrevistados 1, 3 e 5) que suporta a dimensão “Gestão da informação”;
- c) Integração entre os serviços (Entrevistados 1, 6, 8 e 9) que suporta a dimensão “Multicanalidade”;
- d) “Automatização das atividades operacionais de atendimento ao cidadão” (Entrevistados 1 e 10) que suporta a dimensão de “Programas de relacionamento com o cidadão”;
- e) “Histórico de Relacionamento com o Cidadão” (Entrevistados 3, 6 e 8) que suporta a dimensão de “Gestão da informação”.

Um aspecto destacado pelos gestores foi a preocupação com a segurança da informação dos cidadãos, aspecto também mencionado por Winer (2001) e Payne e Frow (2005) em seus modelos. O entrevistado 5 relata que “[...] a TI tem que entrar para garantir essa segurança, possibilitar esse acesso e fazer um controle efetivo e eficaz, porque se o cidadão perceber que isso não funciona e no final das contas ele perceber que isso foi feito só para o governo dizer que fez algo, ele vai paralisar.” A figura 13 apresenta o esquema com os componentes da TI que são importantes para o modelo de CzRM.

Figura 13 - Componentes da TI no CzRM



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

### 5.3.8 Avaliação de desempenho: a etapa final do modelo

Payne e Frow (2005) destacam que a implantação dos programas de CRM devem posteriormente passar por um processo de avaliação de desempenho no intuito de assegurar que os objetivos estratégicos relacionados aos programas estão sendo entregues de forma adequada e o processo está passando por uma melhoria. A avaliação é uma forma da organização “[...] conseguir enxergar de uma forma autocrítica se a sua ação está sendo contributiva para a melhoria daquele programa ou não.”, menciona o entrevistado 1.

Uma das melhores formas de realizar essa “Avaliação do atendimento” é que “[...] o cidadão indicasse os pontos de falha ainda não identificados”, destaca o entrevistado 6. Nesse processo de avaliação, o entrevistado 5 menciona que a “primeira coisa é que a avaliação seja fácil para a pessoa, porque se a pessoa tiver qualquer dificuldade para avaliar ou reclamar de algo, ela não vai fazer”.

Uma forma de receber insumos para a melhoria da prestação dos serviços públicos é a instalação de um canal denominado “Ouvidoria”. O entrevistado 9 destaca que “Ouvidoria nada mais é que aquele que está ouvindo o que o cidadão está falando do governo para melhorar”. Oliveira (2000), Centurião (2003) e Spíndola (2012) também reforçam esse papel da ouvidoria de receber manifestações para promover no âmbito da administração pública, ações que direcionem a melhoria de processos, produtos/serviços e a sua comunicação, externa ou interna, com os cidadãos.

A “Ouvidoria” deve possibilitar que o cidadão realize as seguintes ações, na visão dos entrevistados:

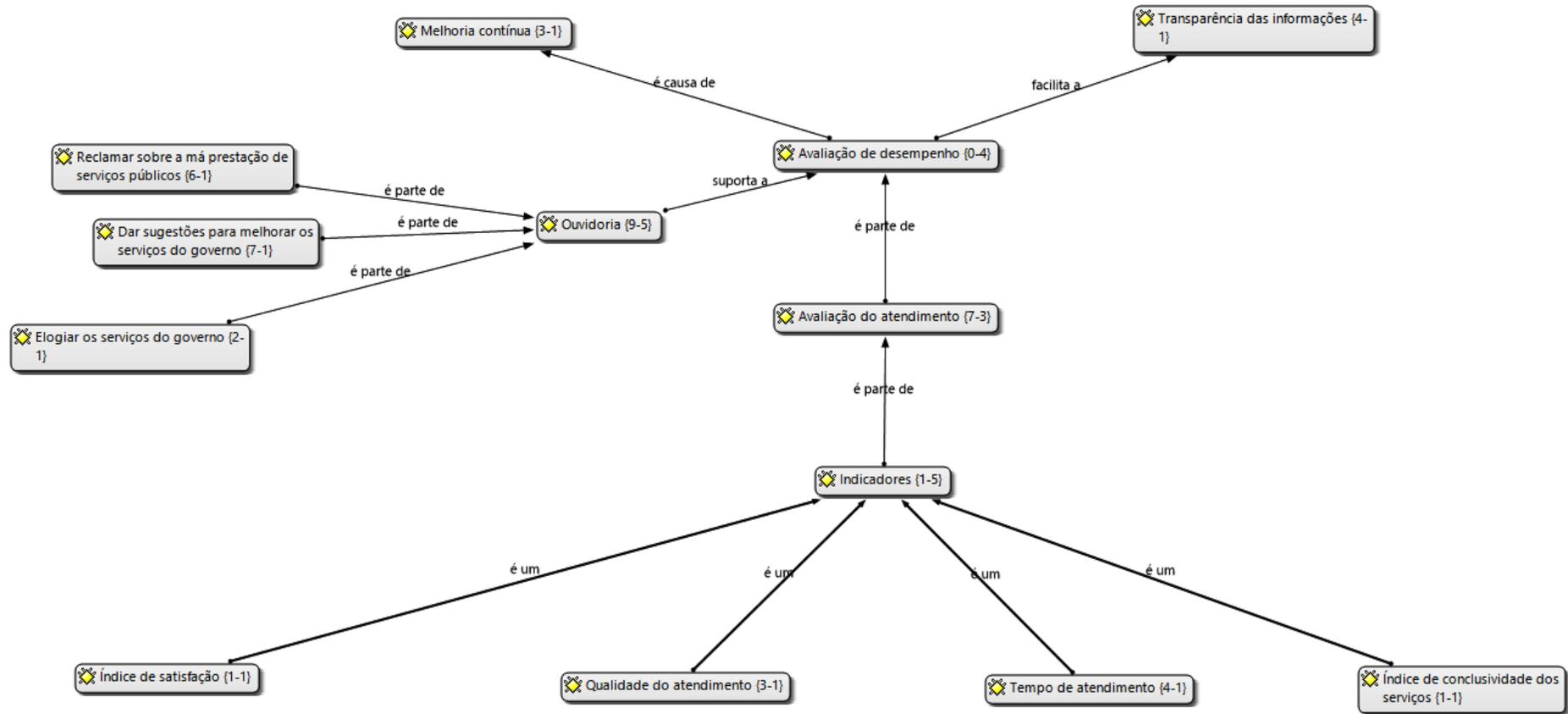
- a) “reclamar sobre a má prestação dos serviços públicos” (Entrevistados 2, 3, 4, 7 e 9)
- b) “dar sugestões para melhorar os serviços públicos” (Entrevistados 2, 4, 6, 7 e 9)
- c) “elogiar a prestação de serviços públicos” (Entrevistados 2 e 4).

O entrevistado 4 relata que a “Ouvidoria seria um canal de segunda instância a medida que as demandas trazidas para a Ouvidoria seriam aquelas que não foram resolvidas num primeiro canal ou a pessoa não ficou satisfeita.”. O entrevistado 9 reforça essa posição no sentido de

relatar que se trata de “[...] um canal que o cidadão tem para exteriorizar sua insatisfação com relação aos serviços prestados.”

Winer (2001) destaca que processo de avaliação de desempenho deve ser composto por algumas métricas de desempenho. Os gestores indicaram alguns indicadores que podem fazer parte desse processo: tempo de atendimento (Entrevistados 1, 4, 8 e 9); qualidade do atendimento (Entrevistados 1, 5 e 8); índice de satisfação do usuário (Entrevistado 1) e índice de conclusividade do atendimento (Entrevistado 2) apresentados na Figura 14.

Figura 14 - Avaliação de desempenho no modelo CzRM



Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

## 5.4 Análise quantitativa - A visão dos cidadãos

Com o aporte das fases qualitativas e do referencial teórico apresentado foi possível alcançar os resultados quantitativos descritos nesta seção. A análise quantitativa dos dados dos questionários aplicados para os cidadãos envolveu testes estatísticos e a descrição dos resultados encontrados no modelo de pesquisa.

### 5.4.1 Análise de *outliers*

Para o exame de *outliers*, empregou-se abordagens univariada e multivariada, conforme sugerido por Kline (2011). A primeira, o método univariado, consiste na análise dos valores extremos dos escores padronizados  $z$ . Para amostras com mais de 80 observações, valores absolutos de  $z$  superiores a 4 são considerados *outliers* univariados (SOUZA, 2013). Encontrou-se 19 *outliers* univariados em toda a amostra.

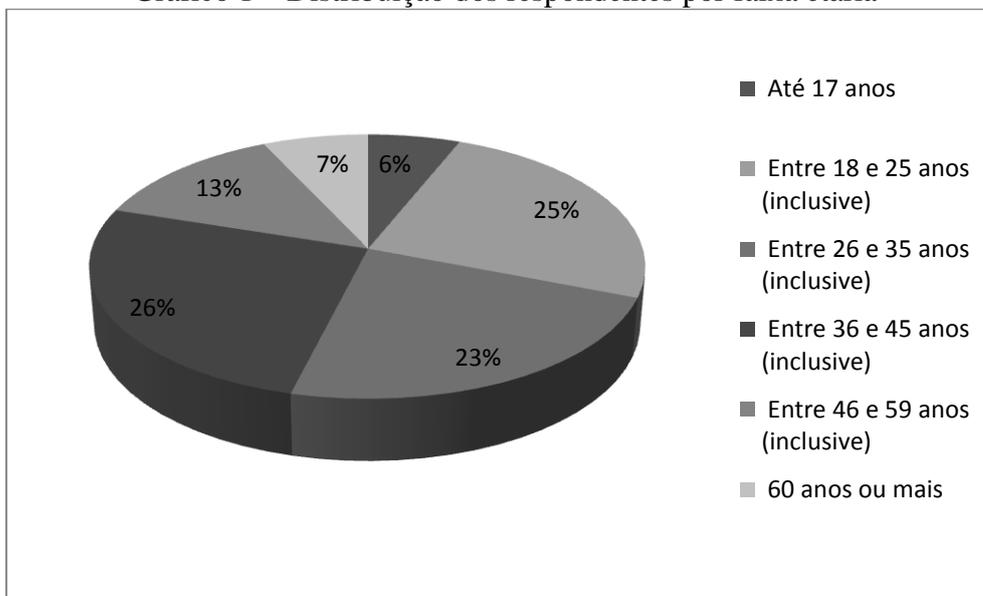
A análise de *outliers* multivariada foi baseada no cálculo da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ), com suporte do SPSS. O parâmetro utilizado para a definição de um *outlier* foi o de Hair *et al.* (2005) que considera *outlier* as observações que apresentarem significância inferior a 0,01. Seguindo esse critério, foram identificados 106 *outliers* multivariados, sendo que um também já era *outlier* univariado. Optou-se pela retirada de todos os *outliers* já que com a sua presença as medições de validade e confiabilidade dos dados não se apresentava adequada.

### 5.4.2 Caracterização da amostra

A primeira análise foi quanto à caracterização da amostra, que possibilitou a descrição das unidades de observação deste estudo, composto pelos cidadãos mineiros que procuraram uma Unidade de Atendimento Integrado em Belo Horizonte. Após as análises de *outlier*, foram consideradas as respostas de 230 cidadãos. É importante destacar que se tratou de uma amostra por conveniência, impedindo generalizações sobre os resultados. A amostra foi composta por 113 mulheres (49%) e 117 homens (51%).

Em relação à faixa etária, 170 entrevistados (74%) possuem entre 18 e 45 anos (Gráfico 2). A distribuição entre as faixas etárias “Entre 18 e 25 anos (inclusive)”, “Entre 26 e 35 anos (inclusive)” e “Entre 36 e 45 anos (inclusive)” apresentaram porcentagem próximas de 25%.

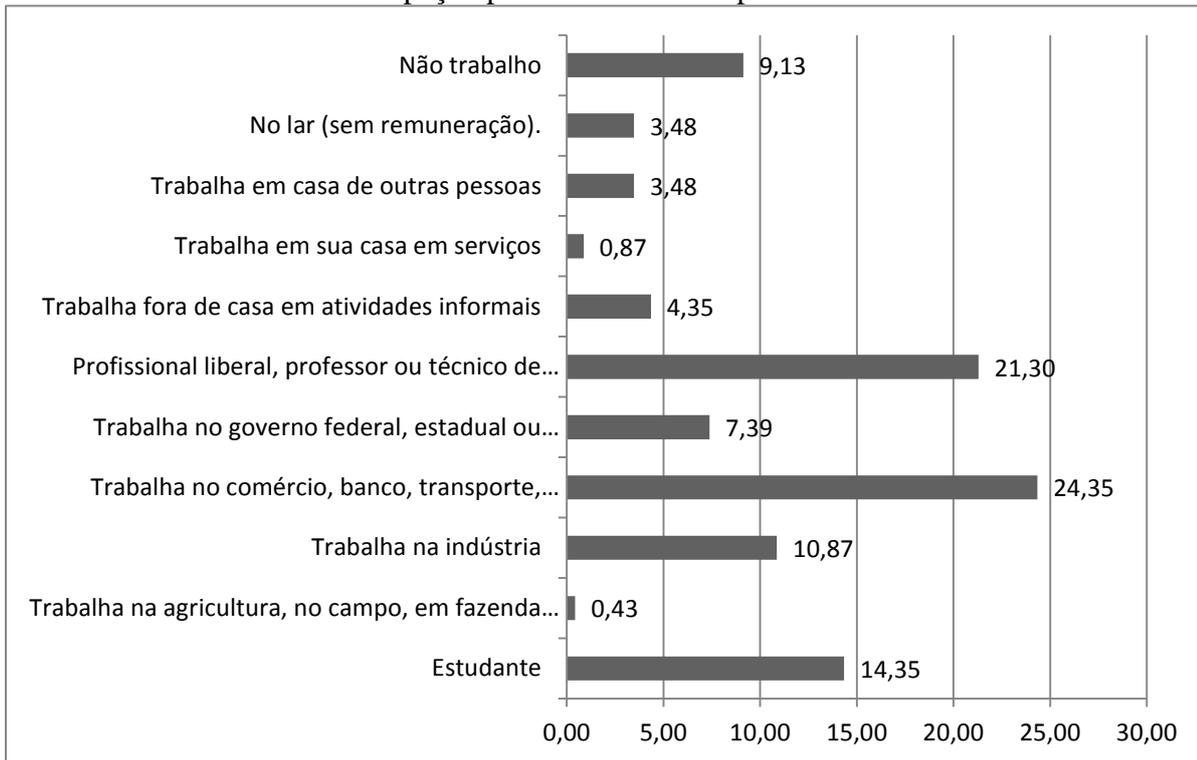
Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes por faixa etária



Fonte: Dados da Pesquisa Quantitativa, 2014.

No que se refere à ocupação profissional dos respondentes (Gráfico 3), a maior parte está ligada a área de serviços, dividindo-se entre o trabalho no comércio, banco, transporte e hotelaria (24,35%) e profissional liberal, professor ou técnico de nível superior (21,30%).

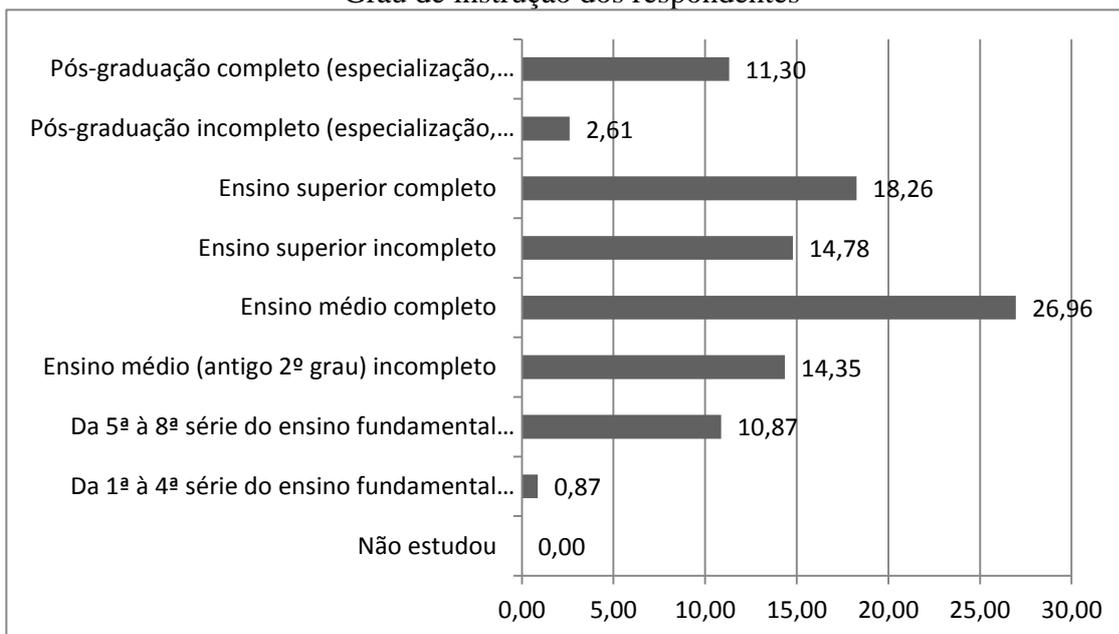
### Ocupação profissional dos respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa Quantitativa, 2014.

Em relação ao grau de instrução dos respondentes, aproximadamente metade dos entrevistados (46,96%) já frequentaram ou frequentam um curso superior. Nenhum respondente relatou que nunca estudou (Gráfico 4).

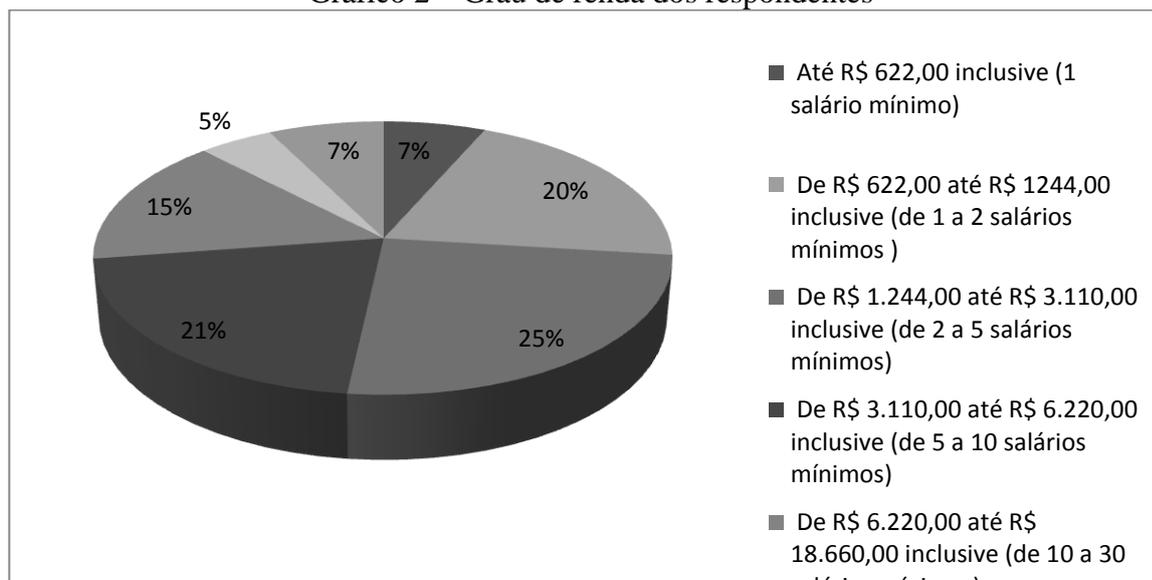
### Grau de instrução dos respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa Quantitativa, 2014.

Por fim, em relação à renda mensal familiar, a distribuição entre as faixas de renda “De 1 a 2 salários mínimos”, “De 2 a 5 salários mínimos” e “De 5 a 10 salários mínimos” correspondem a mais de 20% dos entrevistados, cada faixa. Destaca-se também que aproximadamente 20% dos entrevistados tem renda familiar mensal acima de 10 salários mínimos.

Gráfico 2 – Grau de renda dos respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa Quantitativa, 2014.

#### 5.4.3 Análise descritiva

A análise descritiva dos dados envolveu a verificação do desvio padrão e a média de cada um dos indicadores observados. A tabela 1 demonstra que a média das respostas foi considerada alta, variando entre 6,10 (“Disponibilizar um número de telefone único para a prestação de serviço”) a 9,50 (“Ter funcionários que se esforcem para entregar o que você precisava”). Esse resultado de médias altas já era esperado, tendo em vista que os itens apresentados para os cidadãos apresentavam boas práticas para aprimorar o relacionamento com o governo e a escala mensurava o grau de importância.

Mínimo, Máximo, Média e Desvio padrão

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Ter funcionários que se esforcem para entregar o que você precisava	2	10	9,50	1,26
Proteger o sigilo das suas informações pessoais	2	10	9,44	1,41

Ter funcionários que inspirem confiança aos cidadãos	2	10	9,40	1,47
Ter funcionários que tenham conhecimentos suficientes para responder às suas perguntas	3	10	9,39	1,36
Ter um meio para dar sugestões para melhorar os serviços públicos	1	10	8,93	1,79
Ter um meio para reclamar sobre a má prestação dos serviços públicos	0	10	8,70	2,07
Ter vários canais de atendimento (telefone, web, presencial) para que você possa acompanhar a situação da sua demanda	0	10	8,57	2,26
Ter um local para que você possa acompanhar todas as suas demandas com o governo de forma centralizada	0	10	8,44	2,32
Fazer com que eu seja tratado da mesma maneira, independente do canal de atendimento que você busque	0	10	8,28	2,67
Eliminar a necessidade de procurar mais de um órgão para a prestação do serviço	0	10	8,24	2,98
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) pela exigência da nota fiscal	0	10	8,11	2,52
Oferecer um atendimento individualizado conforme as minhas necessidades	0	10	8,02	2,60
Presta o serviço público dentro dos prazos previstos	0	10	7,86	2,94
Ter um meio para elogiar a prestação de serviços públicos	0	10	7,82	2,94
Ter vários canais de atendimento para a prestação do mesmo serviço (presencial, web, telefônico)	0	10	7,57	2,70
Disponibilizar em um único site da internet todos os serviços prestados pelo governo	0	10	7,56	3,20
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) pela utilização de canais de atendimento mais baratos para o governo	0	10	7,55	2,89
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) por não ter tido multas de trânsito ao longo do ano	0	10	7,51	3,05
Realizar pesquisas de satisfação em relação aos serviços prestados	0	10	7,49	2,82
Enviar notificação (SMS, E-mail) sobre o andamento do serviço público (por exemplo: renovação de documentos, pagamentos de tributos)	0	10	7,37	3,16
Entrar em contato com você posteriormente para acompanhar como está prestação do serviço	0	10	7,27	3,06
Disponibilizar em um único local de atendimento vários serviços públicos	0	10	7,27	3,33
Possibilitar que um serviço seja iniciado por um canal de atendimento (ex: unidade presencial) e seja finalizado por outro canal (internet)	0	10	6,93	3,18
Disponibilizar os serviços para serem prestados totalmente pela internet	0	10	6,76	3,14
No final, eu tenho o que precisava em relação ao serviço público	0	10	6,69	3,50
É fácil encontrar o que estava procurando em relação ao serviço público	0	10	6,65	3,51
Não pedir dados que você já tenha informado	0	10	6,19	3,35
Disponibiliza um número de telefone único para a prestação de serviço	0	10	6,10	3,55

Fonte: Saída SPSS, 2014.

Das cinco variáveis que tiveram maior média quanto ao grau de importância, três estão voltados para os funcionários responsáveis pelo atendimento. Um indicador que também teve alta pontuação foi a privacidade dos dados. A variável “Ter funcionários que se esforcem para entregar o que você precisava” apresentou a maior média (9,50) e o menor desvio padrão (3,55). Em contraposição, a variável “Um número de telefone único para a prestação de serviço” apresentou a menor média (6,10) e o maior desvio padrão (1,25) (Tabela 1).

#### 5.4.4 Análise de normalidade

A análise da normalidade dos dados é baseada na curva de distribuição normal, comparando os dados da amostra com uma distribuição normal com a mesma média e mesmo desvio padrão (HAIR *et al.*, 2014). É necessário avaliar a normalidade dos dados para se determinar os testes estatísticos a serem realizados na amostra. É comum usar os testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* ou *Shapiro-Wilks*. Contudo, o teste *Shapiro Wilks* é recomendado para amostras inferiores a 50 casos, enquanto o *Kolmogorov-Smirnov* é indicado para amostras superiores a 50 (SOUZA, 2013), caso desta pesquisa.

A hipótese nula do teste *Kolmogorov-Smirnov* é a distribuição normal. Com o critério de nível de significância de 1%, todas as variáveis apresentaram significância igual a 0,00, ou seja, a hipótese nula foi rejeitada. Portanto, a distribuição não é normal em nenhuma das variáveis do estudo (Tabela 2)

Tabela 1 - Análise de normalidade por meio do teste Kolmogorov-Smirnov

Variável	Significância
Ter funcionários que se esforcem para entregar o que você precisava	0,000
Proteger o sigilo das suas informações pessoais	0,000
Ter funcionários que inspirem confiança aos cidadãos	0,000
Ter funcionários que tenham conhecimentos suficientes para responder às suas perguntas	0,000
Ter um meio para dar sugestões para melhorar os serviços públicos	0,000
Ter um meio para reclamar sobre a má prestação dos serviços públicos	0,000
Ter vários canais de atendimento para a prestação do mesmo serviço (presencial, web, telefônico)	0,000
Ter um local para que você possa acompanhar todas as suas demandas com o governo de forma centralizada	0,000
Fazer com que eu seja tratado da mesma maneira, independente do canal de atendimento que você busque	0,000
Eliminar a necessidade de procurar mais de um órgão para a prestação do serviço	0,000

Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) pela exigência da nota fiscal	0,000
Oferecer um atendimento individualizado conforme as minhas necessidades	0,000
Presta o serviço público dentro dos prazos previstos	0,000
Ter um meio para elogiar a prestação de serviços públicos	0,000
Ter vários canais de atendimento (telefone, web, presencial) para que você possa acompanhar a situação da sua demanda	0,000
Disponibilizar em um único site da internet todos os serviços prestados pelo governo	0,000
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) pela utilização de canais de atendimento mais baratos para o governo	0,000
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) por não ter tido multas de trânsito ao longo do ano	0,000
Realizar pesquisas de satisfação em relação aos serviços prestados	0,000
Enviar notificação (SMS, E-mail) sobre o andamento do serviço público (por exemplo: renovação de documentos, pagamentos de tributos)	0,000
Entrar em contato com você posteriormente para acompanhar como está prestação do serviço	0,000
Disponibilizar em um único local de atendimento vários serviços públicos	0,000
Possibilitar que um serviço seja iniciado por um canal de atendimento (ex: unidade presencial) e seja finalizado por outro canal (internet)	0,000
Disponibilizar os serviços para serem prestados totalmente pela internet	0,000
No final, eu tenho o que precisava em relação ao serviço público	0,000
É fácil encontrar o que estava procurando em relação ao serviço público	0,000
Não pedir dados que você já tenha informado	0,000
Disponibiliza um número de telefone único para a prestação de serviço	0,000

---

Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

A ausência de normalidade, porém, não constitui um problema grave na análise fatorial (PASQUALI, 2005), já que essa técnica é razoavelmente robusta a violações desse pressuposto, sobretudo em amostras com mais de 200 sujeitos (HAIR *et al.*, 2005; PASQUALI, 2006). Nesse caso, o resultado reforça a decisão de utilizar o *software* Smart PLS para a aplicação de métodos estatísticos multivariados, uma vez que o PLS é um método estatístico não paramétrico, que não requer que os dados sejam distribuídos com normalidade (GARSON, 2012; HAIR *et al.*, 2014).

#### 5.4.5 Análise de linearidade

A linearidade é uma das suposições implícitas das técnicas estatísticas multivariadas, incluindo a modelagem de equações estruturais (HAIR *et al.*, 2005), que será utilizada nesta pesquisa. Segundo Hair *et al.* (2005, p. 51) “modelos lineares preveem valores que recaem em

uma linha reta que tem uma mudança com unidade constante (coeficiente angular) da variável dependente em relação a uma mudança com unidade constante da variável independente”.

Para testar a linearidade, calculou-se a correlação linear par a par, utilizando-se a correlação de Spearman. Este método foi utilizado por ser não paramétrico, uma vez que os dados apresentaram ausência de normalidade.

As correlações significativas indicam a presença de dados lineares. Desse modo, 66,74% dos dados apresentaram correlações significativas no nível de 1% e 5% (Anexo A). 33,25% dos dados na amostra não foram considerados lineares. A variável dependente com menor correlação em relação às demais foi "Importância do governo disponibilizar um telefone único para a prestação de serviço". Finalmente, seguindo os parâmetros indicados por Kline (2011), nenhuma relação excedeu o valor de 0,9, indicando, assim, a ausência de multicolinearidade expressiva entre os itens do questionário.

#### 5.4.6 Análise Fatorial Exploratória

O terceiro objetivo específico da pesquisa foi encontrar os fatores na visão dos cidadãos que são importantes para um relacionamento com o governo no que tange a prestação de serviços públicos. Para tanto, optou-se pela utilização do método estatístico de análise fatorial exploratória (AFE).

A carga fatorial representa a correlação de cada variável com seu fator (construto). Conforme Hair *et al.* (2005), as cargas fatoriais de medida 0,30 estariam no nível mínimo; as de medida igual ou superior a 0,40 são importantes e as de 0,50 ou mais são consideradas de significância prática (25% de explicação). Assim, a carga fatorial deve ser superior a 0,70 para que explique 50% da variância. Cargas acima de 0,80 não são encontradas com frequência nas pesquisas (HAIR *et al.*, 2005).

A AFE abordou todas as variáveis observadas simultaneamente. Henseler *et al.* (2009, p. 302) recomendam que tal procedimento seja aplicado apenas para os construtos reflexivos e que “indicadores formativos nunca devem ser descartados simplesmente com base em resultados estatísticos”, pois tais ações podem mudar substancialmente o índice formativo (JARVIS, *et*

*al.*, 2003 *apud* HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Dessa forma, os indicadores que formam o construto “Ouvidoria” e “Satisfação” não foram contemplados na AFE. Essa diferenciação entre construtos reflexivos e formativos será mais bem trabalhada na seção 6.2.7.

Como pode ser visto no Anexo B, encontrou-se inicialmente 6 fatores distintos para melhorar o relacionamento do governo com o cidadão. Após a análise do resultado da AFE, para se chegar ao resultado final, foram necessários procedimentos de refinamento. Recomenda-se a exclusão de variáveis que apresentarem baixa comunalidade, isto é, a quantidade total de variância que uma variável compartilhar com todas as outras na análise deve ser superior a 0,4 (Hair *et al.*, 2005). Na AFE realizada com as variáveis independentes, todas apresentaram comunalidade maior que 0,4 (Tabela 3).

Tabela 2 – Análise Comunalidade

Variável	Comunalidade
Realizar pesquisas de satisfação em relação aos serviços prestados	0,428
Não pedir dados que você já tenha informado	0,559
Possibilitar que um serviço seja iniciado por um canal de atendimento (ex: unidade presencial) e seja finalizado por outro canal (internet)	0,491
Fazer com que eu seja tratado da mesma maneira, independente do canal de atendimento que você busque	0,696
Eliminar a necessidade de procurar mais de um órgão para a prestação do serviço	0,612
Enviar notificação (SMS, E-mail) sobre o andamento do serviço público (por exemplo: renovação de documentos, pagamentos de tributos)	0,634
Ter um local para que você possa acompanhar todas as suas demandas com o governo de forma centralizada	0,602
Ter vários canais de atendimento (telefone, web, presencial) para que você possa acompanhar a situação da sua demanda	0,681
Entrar em contato com você posteriormente para acompanhar como está prestação do serviço	0,652
Disponibilizar os serviços para serem prestados totalmente pela internet	0,716
Ter vários canais de atendimento para a prestação do mesmo serviço (presencial, web, telefônico)	0,612
Disponibilizar um número de telefone único para a prestação de serviço	0,684
Disponibilizar em um único local de atendimento vários serviços públicos	0,538
Disponibilizar em um único site da internet todos os serviços prestados pelo governo	0,714
Disponibilizar novas tecnologias para a prestação de serviços (redes sociais, aplicativos para celular)	0,677
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) pela utilização de canais de atendimento mais baratos para o governo	0,661
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) pela exigência da nota fiscal	0,504
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) por não ter tido multas de trânsito ao longo do ano	0,521

Não pedir dados que você já tenha informado	0,404
Oferecer um atendimento individualizado conforme as minhas necessidades	0,575
Ter funcionários que inspirem confiança aos cidadãos	0,786
Ter funcionários que tenham conhecimentos suficientes para responder às suas perguntas	0,654
Ter funcionários que se esforcem para entregar o que você precisava	0,687

Fonte: Saída do SPSS, 2014.

No intuito de obter uma estrutura fatorial mais coerente e significativa, optou-se por excluir as variáveis do Quadro 8 que apresentaram as menores cargas fatoriais, abaixo de 0,510, e não mantiveram relação com algum construto específico.

#### Itens excluídos da solução fatorial

Nome da variável	Item correspondente
PESQSATISF	Realizar pesquisas de satisfação em relação aos serviços prestados
SIGILOINFORMACOES	Proteger o sigilo das suas informações pessoais
ÑPEDIRDADOS	Não pedir dados que você já tenha informado
SERVINICIALFINAL	Possibilitar que um serviço seja iniciado por um canal de atendimento (ex: unidade presencial) e seja finalizado por outro canal (internet)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Dois testes foram utilizados para verificação da adequação da técnica de AFE, o Teste de Esfericidade de *Bartlett* (TEB) e o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Primeiramente, o teste de Esfericidade de *Bartlett* demonstra a existência de relações significativas entre os itens e testa a hipótese nula de que não há correlação significativa entre os mesmos, sendo, portanto, a matriz de correlação igual à matriz identidade (GOSLING, 2001). Caso a significância seja inferior a 1%, garante-se que a matriz não equivale à identidade e que o construto é adequado à análise multivariada (HAIR *et al.*, 2005).

O critério de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) indica a proporcionalidade da variância de dados comum a todas as variáveis, verificando se a matriz de correlação inversa se aproxima da matriz diagonal (HAIR *et al.*, 2005). Valores de KMO acima de 0,5 se mostram adequados, segundo Hair *et al.* (2005).

Além dos testes para verificação da adequação da utilização da técnica de AFE, também é necessário averiguar a qualidade dos resultados encontrados, seguindo sugestão de Hair *et al.* (2005) e Madureira (2012). A variância explicada é uma métrica que revela em que medida as variáveis explicam seu respectivo construto (KLINE, 2011; HAIR *et al.*, 2005). O critério recomendado por Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2004) é que a variância seja superior a 50%.

A variância total explicada de todas as variáveis que compõem as dimensões de importância do relacionamento foi de 60,869% e os testes TEB e KMO se mostraram adequados (Tabela 4).

Tabela 3 – Testes estatísticos de TEB e KMO

Teste Estatístico	Resultado
Nível de significância - Teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i> (TEB)	0,000
Medida <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (KMO) de adequação da amostra	0,747

Fonte: Saída do SPSS, 2014

Outros testes foram realizados para avaliação da confiabilidade e validade dos construtos gerados. Destacamos a validade convergente e discriminante, *Alfa de Cronbach* e Confiabilidade Composta. Tendo em vista que foi utilizado o software PLS para realização desses testes, os detalhes de sua mensuração acontecerão na seção da Modelagem de Equações Estruturais.

A estrutura fatorial final foi composta de 6 fatores: Acompanhamento da prestação de serviço; Consolidação dos canais de atendimento; Equipe de atendimento; Forma de atendimento; Recompensas; e Diversificação dos canais de atendimento (Tabela 5).

Tabela 4 – Carga fatorial final da Análise Fatorial Exploratória

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Fazer com que eu seja tratado da mesma maneira, independente do canal de atendimento que você busque				-,751		
Eliminar a necessidade de procurar mais de um órgão para a prestação do serviço				-,786		

---

Enviar notificação (SMS, E-mail) sobre o andamento do serviço público (por exemplo: renovação de documentos, pagamentos de tributos)	,764	
Ter um local para que você possa acompanhar todas as suas demandas com o governo de forma centralizada	,634	
Ter vários canais de atendimento (telefone, web, presencial) para que você possa acompanhar a situação da sua demanda	,585	
Entrar em contato com você posteriormente para acompanhar como está prestação do serviço	,776	
Disponibilizar os serviços para serem prestados totalmente pela internet		-,826
Ter vários canais de atendimento para a prestação do mesmo serviço (presencial, web, telefônico)		-,706
Disponibilizar um número de telefone único para a prestação de serviço	,833	
Disponibilizar em um único local de atendimento vários serviços públicos	,715	
Disponibilizar em um único site da internet todos os serviços prestados pelo governo	,797	
Disponibilizar novas tecnologias para a prestação de serviços (redes sociais, aplicativos para celular)		-,683
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) pela utilização de canais de atendimento mais baratos para o governo		,782
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) pela exigência da nota fiscal		,603
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) por não ter tido multas de trânsito ao longo do ano		,745
Oferecer um atendimento individualizado conforme as minhas necessidades		-,707
Ter funcionários que tenham conhecimentos suficientes para responder às suas perguntas	,795	
Ter funcionários que se esforcem para entregar o que você precisava	,840	
Ter funcionários que inspirem confiança aos cidadãos	,857	

---

---

Fonte: Saída do SPSS, 2014.

Notas:

- (1) Método de extração: Análise do Componente principal.
- (2) Método de rotação: Oblimin com normalização de Kaiser.

#### 5.4.6.1 Acompanhamento da prestação de serviço (ACOMPAN)

O primeiro fator denominado “Acompanhamento da prestação de serviço”, ou simplesmente, “ACOMPAN”, também foi identificado a partir das entrevistas com os gestores públicos e possui variáveis que apresentam ações de como os cidadãos podem acompanhar as suas demandas em relação aos serviços prestados pelo governo. As iniciativas envolvem:

- a) Enviar notificação (SMS, E-mail) sobre o andamento da prestação do serviço público (por exemplo: renovação de documentos, pagamentos de tributos);
- b) Ter um local para que o cidadão possa acompanhar todas as suas demandas com o governo de forma centralizada;
- c) Ter vários canais de atendimento (telefone, web, presencial) para que cidadão possa acompanhar a situação da sua demanda; e
- d) Entrar em contato com o cidadão posteriormente para acompanhar como está prestação do serviço.

O construto “ACOMPAN” possui relação com a dimensão da Integração Multicanal, no sentido de existir vários canais de atendimento para realizar o acompanhamento da demanda, porém deve existir a possibilidade de um local para acompanhamento de todas as demandas, independentemente do canal. *The Institute for Citizen-Centred Service* (2012) destaca em seus estudos a importância dos cidadãos terem várias opções de canais para acompanhamento da sua demanda.

Aponta-se também a importância do governo manter o cidadão constantemente informado sobre o andamento das etapas de prestação de serviço público. As ações de enviar notificação e entrar em contato com o cidadão para acompanhar a prestação do serviço público demonstram que o governo deve apresentar um papel proativo nesse sentido.

#### 5.4.6.2 Consolidação dos canais de atendimento (CONSOL)

Outro fator identificado a partir da análise dos dados foi a “Consolidação dos canais de atendimento” (CONSOL), como telefone, portal e unidade de atendimentos únicos. Existe uma tendência dos governos consolidarem os seus tipos de canais em apenas uma plataforma para facilitar o acesso dos cidadãos.

São exemplos dessa consolidação a criação do tri dígito 155 e 156, nas esferas estaduais e municipais, respectivamente, para consolidação das informações sobre a prestação de serviços públicos. Em relação aos portais de governo, como o [ww.mg.gov.br](http://ww.mg.gov.br) e o [www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br); são locais que o cidadão pode acessar todos os serviços do governo. Em relação às unidades presenciais, existe a prestação de uma gama de serviços, em um local físico único.

Saremi (2009) destaca que essa consolidação dos canais é um dos facilitadores da implementação futura da integração multicanal; já que o processo de integração de um número menor de canais facilita essa iniciativa. A consolidação desses canais também facilita a padronização do processo de prestação de serviços.

#### 5.4.6.3 Funcionários de atendimento (FUNCION)

O terceiro fator foi denominado “Funcionários de atendimento” (FUNCION). Essa dimensão, com as suas devidas subdivisões, geralmente é utilizada em pesquisa de qualidade de serviços como a SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; DABHOLKAR; THORPE; RENTZ, 1996). As variáveis tratadas nesse fator envolvem o conhecimento, a capacidade de transmitir confiança e de resolução das necessidades dos cidadãos pelos funcionários que realizam o atendimento.

Tendo em vista que a pesquisa foi aplicada com os cidadãos que utilizavam uma unidade presencial de atendimento, esse construto se demonstrou de grande importância para os entrevistados, tendo em vista o contato direto com os funcionários para a prestação do serviço.

#### 5.4.6.4 Forma de atendimento (FORMA)

A “Forma de atendimento” (FORMA) é o fator encontrado a partir do agrupamento das três variáveis:

- a) Fazer com que o cidadão seja tratado da mesma maneira, independente do canal de atendimento que ele busque;
- b) Eliminar a necessidade de procurar mais de um órgão para a prestação do serviço;
- c) Oferecer um atendimento individualizado conforme as suas necessidades.

Essa dimensão contempla formas do governo atender ao cidadão como o atendimento individualizado ou personalizado, que é citado por vários autores que trabalham o marketing de relacionamento (SIN; TSE; YIM, 2005; YAMASHITA, 2006; KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG, 2008), além de uma ação muito citada pelos gestores na fase qualitativa da pesquisa.

Outro item trabalhado nessa dimensão, que também envolve a questão da multicanalidade, é o cidadão ter um atendimento padrão, independente do canal que ele utilize (THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012; PAYNE; FROW, 2005). Mendoza *et al.* (2006) também reforça a importância da integração entre as unidades e do processo de prestação de serviço, de forma que o cidadão não tenha que procurar mais de um órgão para ter a sua demanda atendida.

#### 5.4.6.5 Recompensas (RECOMP)

A área privada tem adotado ao longo dos últimos anos programas de recompensas para incentivar o cliente a aumentar o seu consumo usual (HENZ, 2003). No caso do governo, a partir da análise das entrevistas com os gestores e dos resultados da pesquisa da *The Institute for Citizen-Centred Service* (2012), foram identificados itens que podem ser oferecidos aos cidadãos como medida para incentivar a prática de alguma ação que seja importante e tenha retorno financeiro ou social para o governo.

Os itens foram agrupados no fator “Recompensas” (RECOMP) e podem reduzir os custos do governo com incentivo à utilização de canais de atendimento mais baratos pelos cidadãos ou aumento da arrecadação com o incentivo para exigência da nota fiscal. Outro aspecto é incentivar o cidadão a adotar ações que tenham retorno para a sociedade como adoção de boas práticas no trânsito de forma a reduzir os acidentes de carros.

#### 5.4.6.6 Diversificação dos canais de atendimento (DIVERSIF)

O fator “Diversificação dos canais de atendimento” é um componente também identificado por Schellong (2008) e Reddick (2011) no sentido de que os governos devem fornecer informações e serviços ao público por meio de múltiplos canais de serviços. Tal fator não pode ser trabalhado de forma desalinhada com as premissas da integração multicanal de visão única do governo pelo cidadão e do cidadão pelo governo.

Outras duas variáveis desse fator estão relacionadas às potencialidades das tecnologias da informação para a prestação de serviços públicos reformulados. A primeira reforça a importância de disponibilizar os serviços para serem prestados totalmente pela internet. Tal questão representa um dos componentes discutidos por Dunleavy (2005) da desintermediação radical que a web possibilita na relação entre governos e cidadãos, sem a necessidade de passar obrigatoriamente pelas unidades físicas ou entrar em contato diretamente com um servidor público.

#### 5.4.7 Modelagem de equações estruturais

Essa seção procura atender o objetivo específico de investigar possíveis relações geradas entre os fatores essenciais encontrados a partir da AFE resultante da análise da percepção dos cidadãos e o construto “Ouvidoria”. Tal perspectiva foi demanda por alguns gestores públicos ao final das entrevistas e pela banca de avaliação do projeto da dissertação no intuito de verificar quais fatores tem maior impacto no modelo, já que o construto Ouvidoria é considerado um canal que recebe a percepção final do cidadão sobre os serviços prestados. Para alcançar esse objetivo, utilizou-se a modelagem de equações estruturais (SEM).

A SEM é representada por duas famílias de técnicas: as técnicas baseadas em covariância (CBSEM), empregadas por LISREL, AMOS, EQS, entre outros pacotes de software, e as baseadas em variância, da qual a modelagem de caminhos com *partial least squares* (PLS) faz parte (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; GARSON, 2012). Para se diferenciar de outras utilizações de PLS, a modelagem de equações estruturais com PLS é, por vezes,

denominada de PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*), embora seja referenciada apenas como PLS (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Uma das causas da escolha da técnica PLS-PM nesse estudo é por ser um método estatístico não paramétrico, que não requer que os dados sejam distribuídos com normalidade (HAIR *et al.*, 2014). A escolha é ainda justificada na literatura em situações nas quais a teoria é menos desenvolvida. Dessa forma, deve-se privilegiar o uso de PLS ao invés de CBSEM, principalmente se o principal objetivo for o de predição e o de explicação de construtos alvo (HAIR *et al.*, 2014, p. 14). Por fim, o PLS-PM é uma técnica que se presta melhor a modelos mais exploratórios, enquanto CBSEM é destinada a análises confirmatórias (CHIN, 1998; DIAMANTOPOULOS; RIEFLER; ROTH, 2008; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Para se testar o modelo resultante a partir das respostas dos cidadãos por meio de SEM é necessária a avaliação da confiabilidade e validade do modelo de mensuração, também denominado de *outer model* (HAIR *et al.*, 2014). O modelo de mensuração é formado pelos indicadores e seus respectivos construtos. Somente depois dessas análises é que se recomenda realizar a avaliação do modelo estrutural (*inner model*), representado pelas relações entre os construtos (MADUREIRA, 2012).

Um elemento importante na modelagem é a distinção entre modelos reflexivos e modelos formativos, devendo a significação da classe de construto ser criteriosa a fim de evitar conclusões inadequadas (DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2006), tendo em vista que os testes necessários para avaliação da confiabilidade e validade são diferentes. De acordo com Diamantopoulos e Siguan (2006), os indicadores reflexivos são formados pela variável latente medida pelos indicadores e são relativos ao efeito. Já os indicadores formativos são relativos à causa, isto é, causam a variável latente medida pelos indicadores. Dessa forma, para se desenvolver medidas multi-item de um conceito, os indicadores reflexivos formam uma escala e os indicadores formativos compõem um índice (DIAMANTOPOULOS; SIGUAM, 2006) referente a seus respectivos construtos.

Os construtos Acompanhamento da prestação de serviço (ACOMPAN); Consolidação dos canais de atendimento (CONSOL); Funcionários de atendimento (FUNCION); Forma de

atendimento (FORMA); Recompensas (RECOMP); e Diversificação dos canais de atendimento (DIVERSIF), extraídos da Análise Fatorial Exploratória, foram modelados como reflexivos. Os indicadores que formam esse construto são reflexos dos respectivos conceitos. No caso dos construtos formativos, optou-se pela utilização de dois no modelo: Satisfação (SATISF) e Ouvidoria (OUVI) já que os seus indicadores compõem o seu conceito.

O construto SATISF agrupou as três principais variáveis identificadas pela pesquisa da *The Institute for Citizen-Centred Service* (2012) que geram satisfação no cidadão a partir de uma experiência em relação à prestação do serviço público. As variáveis são:

- a) Presta o serviço público dentro dos prazos previstos (DENTRODOPRAZO);
- b) É fácil encontrar o que estava procurando em relação ao serviço público (FACILENCONTRAR);
- c) No final, o cidadão tem o que precisava em relação ao serviço público (TEROQUEPRECISO).

O construto OUVI é formado pelas três principais atividades identificadas pelos gestores públicos nas entrevistas semiestruturadas como formadores desse tipo de canal. As atividades são:

- a) reclamar sobre a má prestação dos serviços públicos;
- b) dar sugestões para melhorar os serviços públicos;
- c) elogiar a prestação dos serviços públicos.

#### 5.4.7.1 Avaliação do modelo de mensuração (*Outer model*)

No processo de análise do modelo de mensuração dos construtos reflexivos, a confiabilidade informa o grau na qual as medidas são livres de erros que impactam a medição de forma aleatória (MALHOTRA, 2004). O erro é a diferença entre o valor real de uma variável e o valor obtido em sua mensuração (HAIR *et al.*, 2014). Para se medir quão confiável são as medidas da escala utilizada, estimou-se o coeficiente *Alfa de Cronbach* de cada construto, que analisa a consistência interna dos mesmos. Segundo Hair *et al.* (2014), o valor do coeficiente *Alfa de Cronbach* varia entre 0 e 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 aceitáveis em pesquisas exploratórias; valores entre 0,70 a 0,90 são satisfatórios e acima de 0,9 são indesejados.

Entretanto, a análise do *Alfa de Cronbach* para a verificação da confiabilidade não considera os erros nos indicadores (HAIR *et al.*, 2014), e assume que todos os indicadores são igualmente confiáveis (HENSELER *et al.*, 2009). Por outro lado, a confiabilidade composta privilegia indicadores conforme sua confiabilidade, proporcionando uma maior composição confiável (HENSELER *et al.*, 2009). Desse modo, a análise da confiabilidade composta é considerada mais fidedigna do que o *Alfa de Cronbach* (HENSELER *et al.*, 2009; HAIR *et al.*; 2014). Os parâmetros para avaliação da confiabilidade composta indicados pelos autores é usualmente interpretado igual aos do *Alfa de Cronbach*. Especificamente, os valores entre 0,60 e 0,70 são aceitáveis para pesquisas exploratórias, enquanto em pesquisas estágios de pesquisa, os valores entre 0,70 e 0,90 são considerados como satisfatórios (HAIR *et al.*; 2014).

Presumindo que a escala cumpre os requisitos de confiabilidade, é usual, também, a avaliação da validade das medidas utilizadas. Para averiguação da validade, dois tipos de verificação são aplicados: a validade convergente e a validade discriminante.

A validade convergente implica que os indicadores representam o conceito de um mesmo construto, ou seja, se possuem correlação suficiente para medi-los (HENSELER *et al.*, 2009). A validade convergente foi avaliada a partir da variância média extraída por construto (AVE), que equivale a mensurar a comunalidade do construto (HAIR *et al.*; 2014). A variância média extraída (AVE) deve ser maior ou igual a 0,5, embora o mínimo de 0,45 seja razoável para escalas recentemente desenvolvidas (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Todos os construtos apresentaram confiabilidade dentro do limite aceitável, superior a 0,6 para o *Alfa de Cronbach*, acima de 0,70 para confiabilidade composta e 0,45 para validade convergente. Em relação à validade convergente, o construto “DIVERSIF” ficou muito próximo do mínimo recomendável e foi mantido no modelo. A Tabela 6 apresenta os resultados.

Tabela 5 – Critérios de avaliação dos construtos reflexivos quanto à confiabilidade e validade

Construto	Validade Convergente (AVE)	Confiabilidade Composta	<i>Alfa de Cronbach</i>
ACOMPANHAMENTO	0,58	0,84	0,77
CONSOLIDAÇÃO	0,62	0,83	0,71

<b>DIVERSIFICAÇÃO</b>	0,56	0,79	0,64
<b>FUNCIONÁRIOS</b>	0,72	0,88	0,81
<b>RECOMPENSAS</b>	0,55	0,78	0,60
<b>FORMA</b>	0,66	0,85	0,75

Fonte: Saída do software Smart PLS, 2014

Já a análise da validade discriminante demonstra se conceitos distintos representam dimensões diferentes, isto é, se os construtos mensuram diferentes aspectos do fenômeno de interesse (HENSELER *et al.*, 2009). Assim, ao se estabelecer a validade discriminante, garante-se que o construto é único e captura o fenômeno não representado por outros construtos no modelo (HAIR *et al.*, 2014).

Um método utilizado para verificar a validade discriminante é avaliar as cargas cruzadas, que devem ser maior do que todas as outras cargas dos construtos (HAIR *et al.*, 2014). Conforme a tabela 7, todos os construtos apresentaram valores de suas cargas cruzadas (indicadores que formam o construto versus o construto) satisfatórias, o que sugere a validade discriminante dos construtos.

Tabela 6 – Cargas cruzadas para verificação da validade discriminante

VARIÁVEL	ACOMPAN	CONSOL	DIVERSIF	FUNCION	FORMA	RECOMP
Ter um local para que você possa acompanhar todas as suas demandas com o governo de forma centralizada	<b>0,7032</b>	0,0854	0,1785	0,2716	0,3679	0,1198
Ter vários canais de atendimento (telefone, web, presencial) para que você possa acompanhar a situação da sua demanda	<b>0,9532</b>	0,0946	0,268656	0,344345	0,4793	0,2101
Enviar notificação (SMS, E-mail) sobre o andamento do serviço público (por exemplo: renovação de documentos, pagamentos de tributos)	<b>0,6305</b>	0,0471	0,200675	0,164354	0,23669	0,0301
Entrar em contato com você posteriormente para acompanhar como está prestação do serviço	<b>0,3660</b>	0,1060	0,070011	0,144637	0,264733	-0,0201
Disponibilizar um número de telefone único para a prestação	-0,06448	<b>0,561511</b>	0,130877	0,02829	0,2006	-0,0733

de serviço						
Disponibilizar em um único local de atendimento vários serviços públicos	0,045618	<b>0,784697</b>	0,23205	0,149323	0,103207	0,1491
Disponibilizar em um único site da internet todos os serviços prestados pelo governo	0,10341	<b>0,916073</b>	0,268206	0,216209	0,211214	0,0693
Disponibilizar novas tecnologias para a prestação de serviços (redes sociais, aplicativos para celular)	0,197684	0,225599	<b>0,411175</b>	0,146447	0,107476	0,0558
Disponibilizar os serviços para serem prestados totalmente pela internet	0,0271	0,2092	<b>0,6914</b>	-0,0261	0,1705	0,0390
Ter vários canais de atendimento para a prestação do mesmo serviço (presencial, web, telefônico)	0,3306	0,2680	<b>0,9643</b>	0,211332	0,3284	0,2040
Ter funcionários que inspirem confiança aos cidadãos	0,2926	0,2299	0,0840	<b>0,8143</b>	0,2261	0,1511
Ter funcionários que se esforcem para entregar o que você precisava	0,2770	0,1487	0,0983	<b>0,83092</b>	0,2516	0,2405
Ter funcionários que tenham conhecimentos suficientes para responder às suas perguntas	0,3067	0,1773	0,2245	<b>0,8982</b>	0,3223	0,2523
Oferecer um atendimento individualizado conforme as minhas necessidades	0,3501	0,052447	0,1785	0,2095	<b>0,7179</b>	0,1379
Fazer com que eu seja tratado da mesma maneira, independente do canal de atendimento que você busque	0,4687	0,183908	0,3007	0,2381	<b>0,8971</b>	0,0408
Eliminar a necessidade de procurar mais de um órgão para a prestação do serviço	0,3004	0,173338	0,2680	0,3400	<b>0,7989</b>	0,1422
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) pela utilização de canais de atendimento mais baratos para o governo	0,3634	-0,0247	0,1586	0,2178	0,1698	<b>0,7785</b>
Fornecer incentivos	0,1583	0,0836	0,0970	0,2799	0,0121	<b>0,7111</b>

(ex: descontos em impostos ou prêmios) pela exigência da nota fiscal							
Fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) por não ter tido multas de trânsito ao longo do ano	0,2532	0,0315	0,0198	0,1829	0,0832	<b>0,7455</b>	

Fonte: Saída do Software Smart PLS adaptada, 2014.

Outro método mais conservador de se testar a validade discriminante é por meio do critério de Fornell e Larcker (HAIR *et al.*, 2014). Esse critério estabelece que a variável latente (construto) deve compartilhar mais variância com seus indicadores do que com as outras variáveis latentes (outros construtos do modelo). Assim, a AVE de cada variável latente deve ser maior do que o quadrado da maior correlação com outra variável latente (HENSELER *et al.*, 2009). Ou, dito de outra forma, a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que a maior correlação com cada construto (HAIR *et al.*, 2014).

Se a correlação ao quadrado for inferior às AVEs dos construtos quando comparados, há indícios que os construtos são distintos e possuem validade discriminante (MADUREIRA, 2012). A tabela 8 exibe os resultados dessa verificação constatando que todos os construtos apresentaram resultados sugeridos dentro da literatura.

Tabela 7 - Teste da validade discriminante por meio do critério de *Fornell e Larcker*

CONSTRUTO /CONSTRUTO	ACOMPAN	CONSOL	DIVERSIF	FORMA	FUNCION	RECOMP
ACOMPAN	<b>0,5861</b>					
CONSOL	0,0072	<b>0,6249</b>				
DIVERSIF	0,0650	0,0917	<b>0,5690</b>			
FORMA	0,2171	0,0188	0,2905	<b>0,6614</b>		
FUNCION	0,1058	0,0354	0,0302	0,0958	<b>0,7256</b>	
RECOMP	0,1224	0,0015	0,0153	0,0147	0,0916	<b>0,5558</b>

Fonte: Adaptação da saída do software Smart PLS, 2014.

Confirmadas a confiabilidade e a validade dos construtos reflexivos, seguiu-se para análise da validade dos construtos formativos. As técnicas tradicionais de análise de validade e teoria

clássica de testes não são aplicáveis a modelos formativos de mensuração, no qual os conceitos de confiabilidade (consistência interna) e validade do construto (validade convergente e discriminante) não são expressivos (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; DIAMANTOPOULOS; RIEFLER; ROTH, 2008; CHIN, 2010).

**Quadro 8 - Critérios de avaliação dos construtos formativos de mensuração quanto à validade**

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
Validade externa	O índice formativo pode explicar grande parte da variância de uma medida reflexiva formativa do construto focal.
Significância dos pesos	Pesos estimados de significância dos modelos formativos de mensuração devem ser significativos

Fonte: Henseler *et al.* (2009), adaptado por Madureira (2012)

Para a verificação da validade externa, empregou-se o procedimento de *bootstrapping* disponível no SmartPLS e, a partir da relação entre a variável latente e seus indicadores, com exceção da relação FACILENCONTRAR → SATISF, verificou significância em nível de 1%, donde consequentemente se concluiu a validade dos construtos formativos. Os resultados empregados na análise de validade externa dos construtos formativos estão disponíveis no Anexo D.

A significância dos pesos pode ser constatada a partir da verificação dos dados constantes na Tabela 9, por meio da qual se observa cargas fatoriais superiores a 50% e carga externa significativa (CHIN, 1998), exceto na relação FACILENCONTRAR → SATISF.

**Tabela 8 - Pesos de formação dos indicadores sobre os construtos e carga fatorial**

<b>Relação indicador/construto</b>	<b>Carga fatorial</b>	<b>Carga externa</b>
<b>FACILENCONTRAR -&gt; SATISF</b>	0,407	0,442
<b>TEROQUEPRECISO -&gt; SATISF</b>	0,592	0,595
<b>DENTRODOPRAZO -&gt; SATISF</b>	0,844	0,956
<b>OUVIDORIAELOGIAR -&gt; OUVI</b>	0,882	0,942
<b>OUVIDORIARECLAMAR -&gt; OUVI</b>	0,576	0,623
<b>OUVIDORIASUGESTOES -&gt; OUVI</b>	0,646	0,694

Fonte: Adaptação da saída do software SmartPLS, 2014.

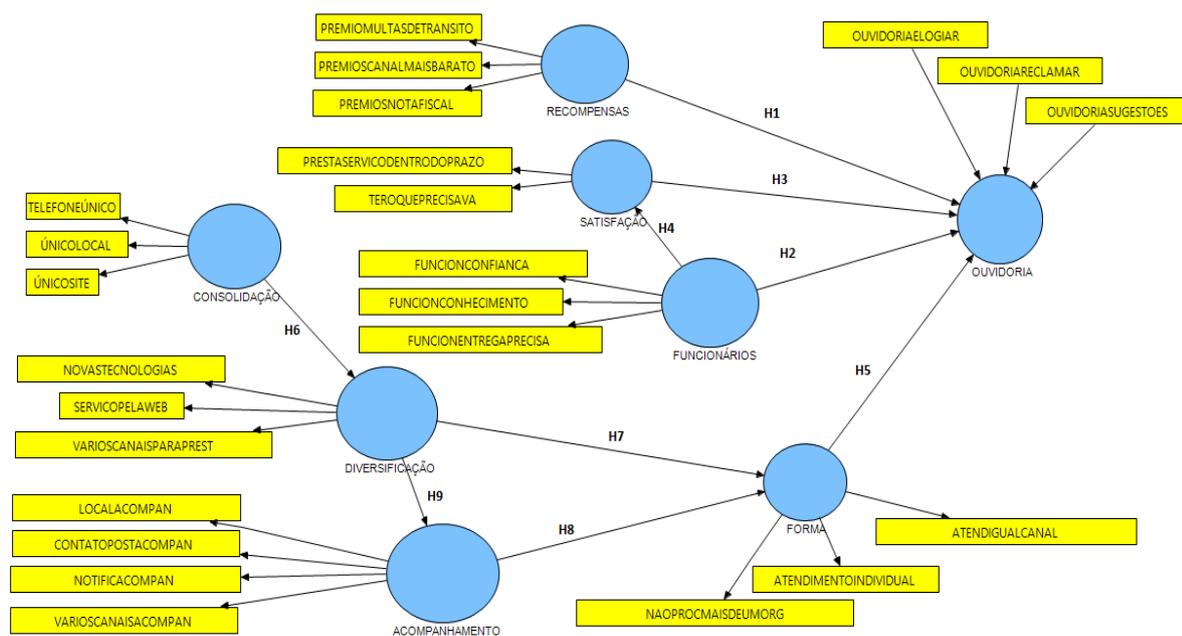
#### 5.4.7.1.1 Hipóteses e Modelo de pesquisa (*Outer model*)

A partir da AFE e validação dos construtos e seus indicadores, foi proposto um modelo de relações entre os fatores essenciais encontrados e “Ouvidoria”, conforme sugerido na banca

do projeto e nas entrevistas com os gestores públicos. As hipóteses propostas no modelo são baseadas em estudos e são derivadas de formulações teóricas e na análise das pesquisas qualitativas. Desse modo, essa seção apresenta a base para a construção do modelo, inserção de variáveis latentes e suposições sobre as relações entre elas. O modelo de pesquisa proposto para ser testado a partir da análise fatorial é apresentado na Figura 15.

As variáveis latentes, representadas em elipses, são construtos resultantes da AFE mensurados por meio de indicadores (variáveis observadas) que compuseram o questionário por meio de perguntas (KLINE, 2011). As relações estabelecidas (setas que conectam os construtos) são do tipo linear e sugerem relação de causa (variável de onde sai a seta, chamada de variável exógena) e efeito (variável que recebe a seta, denominada variável endógena) (HAIR *et al.*, 2014).

Figura 15 – Modelo de pesquisa (*Outer model*)



Fonte: Saída do software SmartPLS, 2014.

**H1:** O governo oferecer recompensas (ex: descontos em impostos ou prêmios) aos cidadãos está associado ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.

A H1 está baseada na concepção de coprodução de Dunleavy (2005) de forma que o cidadão pode ser incentivado a colaborar com o governo com a apresentação de sugestões para a

melhoria da prestação do serviço público no canal Ouvidoria na medida em que ele é recompensado por algum benefício. Adaptando a ideia de Henz (2003) sobre programas de recompensas, o governo poderia oferecer prêmios proporcionais à medida que receber algum auxílio do cidadão. Canais de atendimento como Disque-Denúncia trabalham com essa filosofia de forma que um usuário pode ter alguma recompensa tendo em vista as informações fornecidas sobre um determinado crime.

***H2:** O atendimento prestado pelos funcionários aos cidadãos está associado ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.*

***H3:** O grau de satisfação do cidadão com a prestação de serviços do governo está associado ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.*

A hipótese H2 esta relacionada ao fato de que se os funcionários realizarem um atendimento adequado, os cidadãos podem entrar com uma demanda na Ouvidoria para elogiar o serviço prestado. Caso contrário, o cidadão pode entrar como uma demanda para reclamar do serviço prestado. Nos dois casos, a Ouvidoria pode ser acionada para refletir a opinião do cidadão. A H3 também apresenta a mesma ideia da hipótese H2, de forma que o cidadão insatisfeito entra em contato com a Ouvidoria para apresentar a sua reclamação. Caso esteja satisfeito, pode cadastrar um elogio.

As hipóteses H2 e H3 caracterizam um dos objetivos principais destacados para a Ouvidoria que é receber e analisar as críticas e sugestões, de modo a aprimorar processos, produtos e serviços (CENTURIÃO, 2003; SPÍNDOLA, 2012). Esse objetivo também extraído da pesquisa qualitativa a partir das falas dos entrevistados 2, 3, 4, 6, 7 e 9.

***H4:** O governo ter funcionários que realizem um atendimento adequado está associado à satisfação dos cidadãos.*

O construto “Funcionários de atendimento” apresenta relação com “Satisfação”, conforme já discutidos por alguns autores (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; DABHOLKAR; THORPE; RENTZ, 1996) principalmente no atendimento presencial, foco da pesquisa.

***H5:** A forma que o governo realiza a prestação de serviços está associada ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.*

A forma de prestação de serviço está ligada a aspectos como não ter a necessidade de procurar mais de um órgão para a prestação do serviço (MENDOZA *et al.*, 2006); o usuário ter o atendimento padrão, independente do canal que ele utilize (THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE, 2012; PAYNE; FROW, 2005); e o atendimento individualizado conforme as suas necessidades (SIN; TSE; YIM, 2005; YAMASHITA, 2006; KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG, 2008). Dentro desse aspecto do atendimento individualizado, a hipótese a ser testada trabalha a relação proposta por Costa (1998) que aponta que o traço mais marcante do trabalho da ouvidoria é ser casuística no sentido de ser um instrumento de defesa dos direitos do cidadão-consumidor individualizado.

*H6: A consolidação dos tipos de canais de atendimento pelo governo influencia positivamente a diversificação dos canais de prestação de serviços*

*H7: A diversificação dos canais de atendimento de prestação de serviços influencia positivamente a forma de acompanhamento da prestação de serviços pelo cidadão.*

*H8: O acompanhamento da prestação de serviços pelo cidadão influencia positivamente a forma da prestação de serviços*

*H9: A diversificação dos canais de atendimento influencia positivamente a forma da prestação de serviços*

Em relação aos construtos “Consolidação”, “Diversificação” e “Acompanhamento”, encontraram-se na literatura e na pesquisa qualitativa relações diretas e indiretas com o construto “Forma”. Dessa forma, as hipóteses elaboradas envolvendo esses construtos focaram essa relação com a “Forma” no lugar do construto “Ouvidoria”.

No que tange à H6, a relação entre “Diversificação” e “Consolidação” que em uma análise inicial parecem divergentes, possuem relação positiva já que a “Consolidação” trabalha dentro dos mesmos tipos de canais. Dessa forma, o governo em vez de ter vários números telefônicos para realizar o atendimento ao cidadão, ele possui apenas um número. A consolidação desses canais que tem a mesma característica facilita o acesso do cidadão (SAREMI, 2009) e gera economia de forma que possibilita que o governo invista em outros tipos de canais de atendimento.

Em relação à H7, a utilização de diversos canais de atendimento também possibilita que o cidadão tenha várias formas de acompanhar o serviço prestado, tais como receber notificações por SMS (Entrevistados 4 e 10). Schellong (2008) e Reddick (2011) destacam que os governos devem fornecer informações e serviços ao público por meio de múltiplos canais de serviços.

A hipótese H8 representa a relação entre as possibilidades de acompanhamento da prestação de serviço e a forma que o atendimento é realizado. Uma forma de prestar um atendimento individualizado é o cidadão receber notificações específicas sobre o andamento da prestação do seu serviço (PEPPERS; ROGERS; DORF, 1999; Entrevistados 3, 5 e 6). Outro ponto de relação entre os dois construtos é que o cidadão pode acompanhar a sua demanda de forma centralizada, sem a necessidade de procurar vários órgãos para verificar a situação da prestação do serviço (MENDOZA *et al.*, 2006; Entrevistados 2 e 3).

Por fim, H9 baseia-se na premissa que a diversificação dos canais de atendimento para a prestação de serviço, principalmente influenciada pelas tecnologias da informação como os portais e mídias sociais (CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007; SMITH; WOLLAN; ZHOU, 2011), influencia a forma de prestação de serviço. O cidadão pode realizar todo o serviço de sua casa, sem a necessidade de se deslocar a vários órgãos para a prestação de serviço (DUNLEAVY, 2005).

#### 5.4.7.2 Avaliação do modelo estrutural (*Inner Model*)

Uma vez que o modelo de mensuração é considerado confiável e válido, passa-se à análise do modelo estrutural (*Inner Model*). O Quadro 9 apresenta os critérios para a avaliação do modelo estrutural.

Quadro 9 - Critérios de avaliação do modelo estrutural

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
R <sup>2</sup> das variáveis latentes Endógenas	Valores de 0,67, 0,33 ou 0,19 são descritos respectivamente como substanciais, moderados e fracos por Chin (1998)
Estimativas para os coeficientes de caminho	Os valores estimados para os coeficientes devem ser avaliados em termos de sinal, magnitude e significância, sendo este via <i>bootstrapping</i> .
Intensidade do efeito f <sup>2</sup>	f <sup>2</sup> = (R <sup>2</sup> incluído – R <sup>2</sup> excluído)/(1 – R <sup>2</sup> incluído); valores de 0,02, 0,15 e 0,35 indicam se o efeito no nível estrutural é

---

respectivamente fraco, médio ou grande.

---

Fonte: Henseler *et al.* (2009) e Chin (1998), adaptado por Madureira (2012)

As relações do modelo estrutural representam as relações hipotéticas entre os construtos. Deve-se avaliar o modelo estrutural quanto a sua habilidade de predição. Para tanto, os resultados do PLS-SEM são avaliados quanto aos coeficientes de determinação ( $R^2$ ) de cada construto e o nível de significância dos coeficientes de caminhos (HAIR *et al.*, 2014).

O coeficiente de determinação é a medida da acurácia do poder de previsão do modelo, representando os efeitos combinados das variáveis latentes na variável endógena. O valor de  $R^2$  varia entre 0 e 1, sendo os valores mais próximos de 1 indicativos de maior poder de previsão. Os coeficientes de determinação devem ser avaliados pelos parâmetros de valores de 0,19; 0,33 e 0,67, sendo respectivamente, fracos, moderados e substanciais (HENSELER *et al.*, 2009; HAIR *et al.*, 2014). A tabela 10 apresenta o coeficiente de determinação dos construtos endógenos sendo que o construto “Ouvidoria” foi o que apresentou maior  $R^2$ .

**Tabela 9 - Coeficiente de Determinação dos Construtos Endógenos**

Construto	$R^2$	Efeito
DIVERSIFICAÇÃO	0,092	Fraco
ACOMPANHAMENTO	0,065	Fraco
SATISFAÇÃO	0,081	Fraco
FORMA	0,249	Fraco
OUVIDORIA	0,430	Moderado

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação, 2014

A significância do erro padrão é obtida por meio da técnica de *bootstrapping*, que permite a verificação do valor do teste t. Os valores do teste t empírico devem ser superiores ao valor crítico. Os valores críticos são 2,57 – nível de significância de 1%; 1,96 - nível de significância de 5% e 1,65 - nível de significância de 10%. Quando o valor do teste t empírico é superior aos valores críticos, assume-se que o coeficiente é significativo em um determinado nível de significância. Ainda, rodou-se o *bootstrapping* com 230 casos e 5.000 amostras, de acordo com o recomendado por Hair *et al.* (2014).

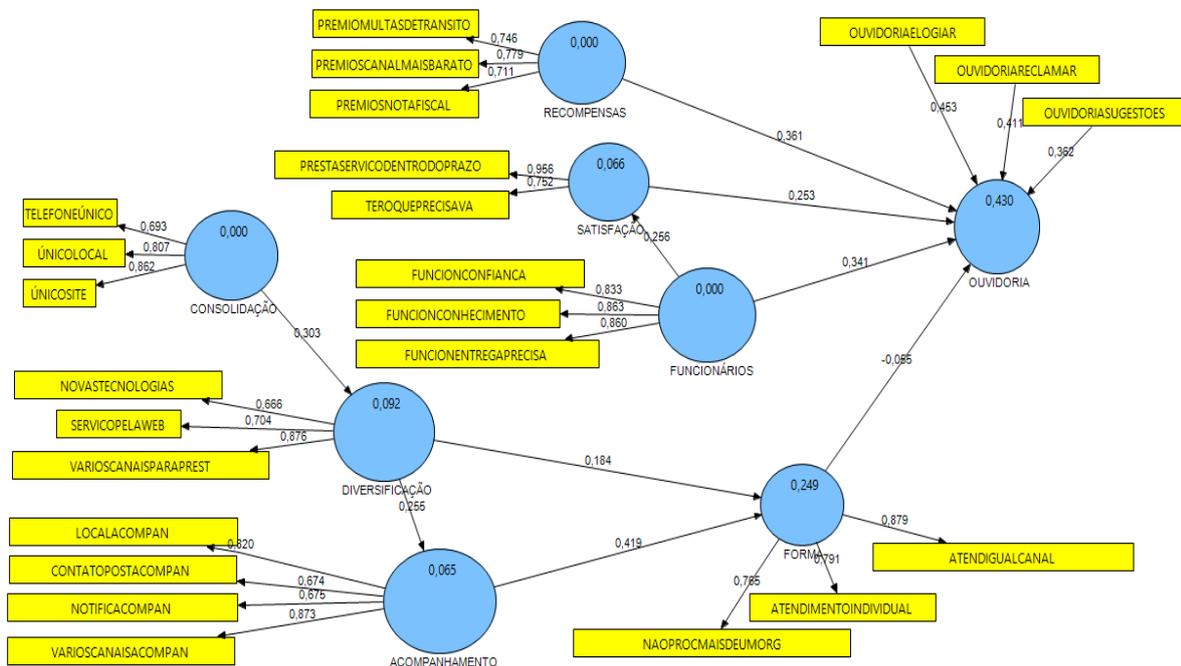
Os coeficientes de caminho e a respectiva significância das relações internas são apresentados na Tabela 11 e na Figura 16. Observa-se que todas as relações apresentaram nível de significância, exceto a relação entre FORMA -> OUVIDORIA.

Tabela 10 - Coeficientes de caminho e significância das relações

Relação	Coefficiente de caminho	Estatística t	Nível de significância
DIVERSIFICAÇÃO -> ACOMPANHAMENTO	0,255	2,80	1%
ACOMPANHAMENTO -> FORMA	0,419	4,53	1%
DIVERSIFICAÇÃO -> FORMA	0,184	2,20	5%
CONSOLIDAÇÃO -> DIVERSIFICAÇÃO	0,303	4,33	5%
FORMA -> OUVIDORIA	-0,055	0,56	NS
FUNCIONÁRIOS -> OUVIDORIA	0,341	3,38	1%
FUNCIONÁRIOS -> SATISFAÇÃO	0,256	4,02	1%
RECOMPENSAS -> OUVIDORIA	0,361	4,81	1%
SATISFAÇÃO -> OUVIDORIA	0,253	3,76	1%

Fonte: Saída do software SmartPLS

Figura 16 – Coeficientes de caminho do modelo estrutural



Fonte: Saída do software SmartPLS, 2014.

Também é importante avaliar a intensidade do efeito para melhor compreensão do fenômeno estudado. A avaliação do efeito é mensurada por meio do  $f^2$ , que mensura o impacto relativo de um construto antecedente com um construto endógeno (HENSELER *et al.*, 2009; HAIR *et al.*, 2014).

O cálculo do efeito  $f^2$  de Cohen é mensurado por meio da fórmula:  $f^2 = (R^2_{incluído} - R^2_{excluído}) / (1 - R^2_{incluído})$ , sendo  $R^2_{incluído}$  o coeficiente de determinação ao se rodar o SmartPLS com o modelo estrutural completo e o  $R^2_{excluído}$  refere-se ao  $R^2$  após a exclusão da variável latente exógena antecessora. Os parâmetros utilizados foram:  $f^2 = 0,02$  indica efeito fraco no nível estrutural; 0,15 indicam efeito moderado e 0,35 um efeito forte. (HAIR *et*

al., 2014). Assim, apesar do SmartPLS não fornecer a medida de  $f^2$ , a mesma foi calculada no Microsoft Excel para os construtos endógenos.

Tabela 11 - Relevância preditiva com a medida  $f^2$  de Cohen

Relação	$f^2$	Efeito
<b>ACOMPANHAMENTO -&gt; FORMA</b>	0,222	Moderado
<b>DIVERSIFICAÇÃO -&gt; FORMA</b>	0,039	Fraco
<b>FORMA -&gt; OUVIDORIA</b>	0,002	Fraco
<b>FUNCIONÁRIOS -&gt; OUVIDORIA</b>	0,113	Fraco
<b>RECOMP -&gt; OUVIDORIA</b>	0,190	Moderado
<b>SATISFAÇÃO -&gt; OUVIDORIA</b>	0,098	Fraco
<b>CONSOLIDAÇÃO -&gt; DIVERSIFICAÇÃO</b>	0,101	Fraco
<b>DIVERSIFICAÇÃO -&gt; ACOMPANHAMENTO</b>	0,069	Fraco
<b>FUNCIONÁRIO -&gt; SATISFAÇÃO</b>	0,070	Fraco

Fonte: Saída do *software* SmartPLS

Conforme os parâmetros de relevância preditiva de Cohen apresentados na Tabela 12, verificou-se que as relações **ACOMPANHAMENTO -> FORMA** e **RECOMPENSAS -> OUVIDORIA** apresentaram relevância preditiva moderada. O restante das relações apresentou relevância preditiva de efeito baixo.

Em pesquisas que empregam PLS-PM, é comum a execução do procedimento de *blindfolding* para exame da capacidade preditiva do modelo (CHIN, 1998). O *Blindfolding* é um processo iterativo que se repete até que cada construto reflexivo seja omitido e o modelo seja estimado novamente (HAIR *et al.*, 2014).

O procedimento só pode ser aplicado em construtos endógenos modelados como reflexivos ou construtos endógenos com um único item de mensuração. O *Blindfolding* possibilita a mensuração da capacidade preditiva ( $Q^2$ ) de cada variável latente endógena do modelo. Para que o construto tenha capacidade preditiva, basta que o valor de  $Q^2$  seja superior a 0. Ainda, a técnica utilizada foi mensurada a partir da medida validação cruzada de redundância (*cross-validated redundancy*), que para Hair *et al.*, (2014), deve ser preferida à validação cruzada de comunalidade (*cross-validated communality*)(Tabela 13).

Tabela 12 - Capacidade preditiva dos construtos endógenos por meio do método *Blindfolding*

<b>Construto</b>	<b>Q<sup>2</sup></b>
<b>ACOMPANHAMENTO</b>	0,0368
<b>DIVERSIFICAÇÃO</b>	0,0502
<b>FORMA</b>	0,1355

Fonte: Saída do *software* SmartPLS

#### 5.4.7.3 Conclusões sobre as hipóteses propostas

Quanto ao objetivo específico da pesquisa de encontrar possíveis relações entre os fatores encontrados na AFE a partir da percepção dos cidadãos e o impacto no construto Ouvidoria, verificou-se influências diferentes dos diversos fatores. Na elaboração do modelo, tendo em vista a literatura e a pesquisa qualitativa, também se verificou as relações com o construto “Forma de atendimento”. Os quadros 11 e 12 resumem as hipóteses testadas e indicam quais tiveram suporte a partir da avaliação do modelo de modelo estrutural, considerando a significância estatística (vide Tabela 11).

Quadro 10 - Conclusões sobre hipóteses referentes a fatores que impactam Ouvidoria

<b>Hipótese</b>	<b>Resultado</b>
<b>H1:</b> O governo oferecer recompensas (ex: descontos em impostos ou prêmios) está associado ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.	Suportada
<b>H2:</b> O atendimento prestado pelos funcionários aos cidadãos está associado ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.	Suportada
<b>H3:</b> O grau de satisfação do cidadão com a prestação de serviços do governo está associado ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.	Suportada
<b>H4:</b> A forma que o governo realiza a prestação de serviços está associada ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria.	Não suportada
<b>H5:</b> O governo ter funcionários que realizem um atendimento adequado está associado à satisfação dos cidadãos.	Suportada

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação, 2014.

Das hipóteses referentes à associação dos fatores relacionados ao número de demandas que chegam ao canal Ouvidoria, apenas H4 não foi suportada (Quadro 11). A H1 foi a hipótese que apresentou maior efeito preditivo entre as relações (moderado).

Quadro 11 - Conclusões sobre hipóteses referentes a fatores que impactam a forma de prestação de serviços

<b>Hipótese</b>	<b>Resultado</b>
<b>H6:</b> A consolidação dos tipos de canais de atendimento pelo governo influencia positivamente a diversificação dos canais de prestação de serviços	Suportada
<b>H7:</b> A diversificação dos canais de atendimento de prestação de serviços	Suportada

---

influencia positivamente a forma de acompanhamento da prestação de serviços pelo cidadão.	
<b>H8:</b> O acompanhamento da prestação de serviços pelo cidadão influencia positivamente a forma da prestação de serviços	Suportada
<b>H9:</b> A diversificação dos canais de atendimento influencia positivamente a forma da prestação de serviços	Suportada

---

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação, 2014.

Das hipóteses referentes à associação dos fatores que influenciam a forma de prestação dos serviços públicos, todas as hipóteses foram suportadas (Quadro 12). A hipótese H8 possui efeito preditivo moderado que representa a relação entre as possibilidades de acompanhamento da prestação de serviço e a forma que o atendimento é realizado.

### 5.5 Resultados gerais e triangulação

Após a apresentação e a análise dos resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa resultantes das respostas dos gestores públicos e dos cidadãos, respectivamente, é possível elaborar uma proposta de modelo de gestão de relacionamento com o cidadão (CzRM). Essa proposta também tem como suporte o Modelo Unificado de Implantação de CRM (Figura 1) resultante da análise dos cinco modelos teóricos de implantação e monitoramento de CRM nas organizações discutidos na dissertação. Conforme diretrizes da *Grounded Theory*, a metodologia tem como uma das suas características principais a utilização de diversas fontes de pesquisa para criação de modelos (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006).

Em linhas gerais, os fatores que apresentaram mais de dez citações ao longo das entrevistas com os gestores públicos para identificar um CzRM foram: “Atendimento individualizado”; “Base de informação pessoais do cidadão”; “Identificação das necessidades do cidadão”; “Padronização”; “Estratégia de atendimento ao cidadão”; “Acompanhamento da Prestação de serviço”; “Gestão centralizada do atendimento”; “Monopolização dos serviços pelo Estado” e “Chave única”. A figura 17 apresenta a nuvem de palavras extraídas do software Atlas TI gerada a partir da análise de todas as entrevistas com os gestores públicos.

Figura 17 – Nuvem de palavras dos fatores citados pelos gestores públicos

**Atendimento individualizado {23-4}~**  
**Base de informações pessoais do cidadão {17-10}~**  
**Identificação das necessidades do cidadão {16-2}~ Padronização {12-3}**  
**Estratégia de atendimento ao cidadão {11-9}~ Acompanhamento da prestação de serviço {11-5}~**  
**Gestão centralizada do atendimento {11-1} Monopolização dos serviços pelo Estado {10-1}**  
**Chave única {10-2} Sistema de Gestão do Relacionamento {9-10}~ Ouvidoria {9-4}**  
**Vários canais de atendimento {8-3} Consolidação das demandas do cidadãos {7-3}**  
**Dar sugestões para melhorar os serviços do governo {7-1} Governo único {7-1}**  
**Gestão do processo de prestação de serviço {7-4} Segmentação {7-2}**  
**Serviços realizados sem a necessidade de deslocamento {7-2}~ Avaliação do atendimento {7-3}**  
**Integração entre os serviços {6-2} Acompanhamento do pós-serviço {6-1} Apoio da alta gestão {6-2} Atendimento assertivo {6-2}**  
**Diversas base de dados {6-1} Reclamar sobre a má prestação de serviços públicos {6-1} Corpo técnico e gestor capacitado {6-1}**  
**Segurança da informação {6-2} Integração intergovernamental {6-3}~ Direcionamento das políticas públicas {6-1}**  
**Autonomia dos órgãos e entidades {5-3} Particularidades do atendimento {5-1} Integração das bases de dados {5-2}**  
**Receber notificações sobre o andamento dos serviços {5-1} Integração dos canais de atendimento {4-2}**  
**Histórico do Relacionamento do Cidadão com o Governo {4-11} Capital político {4-1}~ Estrutura central {4-0}~ Ciclo de vida do cidadão {4-0}**  
**Estado heterogêneo {4-1}~ Gestão descentralizada do atendimento {4-1} Automação de tarefas operacionais {4-2} Fragmentação da política {4-2}~**  
**Fragmentação do atendimento {4-5} Visão única do cidadão {4-3} Premiação pela exigência de nota fiscal {4-1} Perfil do usuário {4-3}**  
**Multicanalidade {4-13} Programas de recompensa {4-6}~ Transparência das informações {4-1} Tempo de atendimento {4-1} Necessidades distintas {3-2}**  
**Informações fidedignas {3-1} Análise estatística das demandas dos cidadãos {3-1} Otimização do gasto {3-0} Premiação pelo pagamentos dos tributos em dia {3-0}**  
**Premiação pela utilização de canais mais baratos para o Governo {3-1} Falta de cultura de atendimento ao cidadão {3-1} Atendimento rápido {3-1}**  
**Qualidade do atendimento {3-1} Acesso facilitado do cidadão às informações dos serviços públicos {3-1} Direcionamento dos serviços públicos {3-2}**  
**Melhoria contínua {3-1} Local único para acompanhamento das demandas {3-1} Critérios para seleção da segmentação {3-6} Isonomia {3-1} Cadastro único {3-1}**  
**Resposta única {2-0} Falta de compartilhamento dos dados {2-0} Estratégia {2-6} Falta de definição de papéis {2-1} Elogiar os serviços do governo {2-1} Avaliação de impacto {2-0}**  
**Tecnologias da informação antigas {2-0} Atendimento utilizando novas tecnologias para prestação de serviços {2-2} Tecnologia da Informação {2-3}**  
**Integração entre sistemas de informação {2-1} Não ter a necessidade de informar várias vezes os mesmos dados {2-0} Gestão da Informação {2-3}**  
**Visualização da demanda pelo cidadão {2-3}~ Melhorar a prestação de serviços públicos {2-0} Legislação difusa {2-1} Acessibilidade {2-0}**  
**Falta de integração entre os órgãos e entidades {2-1} Premiação por não ter multas de trânsito {2-1} Falta do cadastro único {2-1} Foco no cidadão {2-0}**  
**Utilização de diversas tecnologias {2-1} Gerência informacional {2-1} Complexidade {1-0} Serviços mais demandados {1-1} centralização tecnológica {1-0} Colocar-se no lugar do outro {1-0}**  
**Seleção dos canais mais adequados de relacionamento com o cidadão {1-1} serviços distintos {1-0} Canal único {1-0} Avaliação externa {1-0} Barreiras políticas {1-0} Avaliação da Estratégia {1-0}**  
**Visão de longo prazo {1-1} Análise das melhores tecnologias para prestação de serviço {1-0} arquitetura informacional do g.. {1-0} Canal para reclamação {1-0} Altos investimentos {1-0}**  
**Agenda política {1-0} Falta de integração entre os canais {1-0} Foco em serviços isolados {1-0} Portal {1-0} Falta de cultura de reinvidicação de melhores serviços {1-0} expertise de atendimento {1-0}**  
**Fale conosco {1-0} Fale conosco ágil {1-0} Indicadores {1-5} Índice de desinformação {1-0} Índice de reclamação {1-0} Índice de satisfação {1-1} Índice de conclusividade dos serviços {1-1}**  
**Não privilegiar determinados canais {1-0} Modelo de Gestão de Relacionamento com o Cidadão {1-5} Integração multicanal {1-1} Estrutura de atendimento próxima a população {1-0}**  
**Dificuldade de acesso às tecnologias {1-0} descentralização informacional.. {1-0} Programas de Relacionamento {1-6} Dificuldade em receber retorno do cidadão {1-0}**  
**Controle sobre as unidades de atendimento {1-0} Conclusão do serviço {1-0} Cumprimento de obrigações legais gerando participação em cursos {1-1} Resistência à inovação {1-0}**  
**Processo de estabelecimento do CzRM {1-0} Estrutura {1-8} Principais dúvidas ou reclamações {1-1} Divulgação dos custos de cada serviço {1-0} Divulgação dos serviços públicos {1-0}**  
**Processo licitatório {1-0} Avaliação de desempenho {0-3} Tipos de atendimento {0-8}**

Fonte: Saída do Software Atlas TI, 2014.

Na visão de todos os gestores públicos entrevistados, a criação do modelo de gestão de relacionamento com o cidadão (CzRM) tem como sua primeira etapa a definição de uma estratégia governamental. Na área pública, a Constituição Federal já estabelece alguns instrumentos de planejamento de médio e curto prazo como o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). A definição dessa estratégia governamental suporta a construção de uma política de atendimento ao cidadão no sentido de dar legitimidade a esse processo, assim como a garantia de recursos humanos, financeiros e físicos. Essa política de atendimento ao cidadão deverá estabelecer as diretrizes para a construção de programas para aprimorar o relacionamento entre o governo e os cidadãos.

Um componente considerado basilar para a implantação de uma estratégia de CzRM é a construção de uma “Base de informações pessoais do cidadão”, que aborde desde dados básicos sobre o mesmo, como informações pessoais e demográficas, até o “Histórico de Relacionamento do cidadão com o governo” que engloba os serviços demandados e as sugestões e reclamações encaminhadas. Esse componente foi o segundo mais citado pelos gestores públicos para a construção de um modelo de CzRM.

Porém, a construção dessa base é dificultada atualmente pela existência de diversas bases de dados dos órgãos e entidades sem a devida organização, bem como a falta de um cadastro único do cidadão. Como uma forma de resolver esses problemas, os gestores recomendam trabalhar com a integração das bases de dados, no lugar de construir uma nova base.

Em seguida à construção dessa “Base de informações pessoais do cidadão”, os gestores destacam um processo de gestão da informação que contemple a análise dessas informações para desenvolver e personalizar as ações de relacionamento com o cidadão que serão implantadas. Uma das atividades essenciais decorrentes da gestão da informação é o processo de “Segmentação” dos cidadãos de acordo com as suas necessidades. Esse processo suporta a criação de um “Atendimento individualizado”, código mais referenciado pelos gestores públicos.

No que tange à integração multicanal, os gestores públicos identificaram que esse processo auxilia na seleção dos canais mais adequados de relacionamento com o cidadão e na possibilidade de que o cidadão tenha uma visão total da sua demanda com o governo, independentemente do canal utilizado. Porém, o maior benefício visto pela integração multicanal é a possibilidade de se ter uma visão única do governo ou do cidadão. Isso significa que, mesmo quando os cidadãos interagirem com mais de um canal de atendimento eles tenham uma visão única do governo e, ao mesmo tempo, o governo tenha uma visão 360° das demandas do cidadão.

O processo central do modelo de CzRM é a construção dos programas de relacionamento com os cidadãos. Nesse processo, a partir da análise das entrevistas dos gestores públicos, foi possível identificar três grandes grupos de programas de relacionamento: acompanhamento da prestação de serviço; programas de recompensas e forma de atendimento.

Na visão dos cidadãos, a partir da AFE realizada com os questionários aplicados, foi possível identificar seis fatores ou programas de relacionamento. Os fatores “Acompanhamento da prestação de serviço”, “Forma de atendimento” e “Programa de recompensas” foram convergentes com as propostas geradas também pelos gestores públicos.

Três novos fatores puderam ser extraídos das respostas dos cidadãos. O primeiro envolve a existência de uma equipe de atendimento que inspire confiança e realize a prestação de serviço conforme as necessidades dos cidadãos. Esse fator no modelo esquemático final foi incorporado à dimensão Estrutura, pois possui relação com esse tópico também. Os outros dois fatores estão relacionados aos canais de atendimento. O primeiro envolve a importância da consolidação de cada canal para facilitar o atendimento, ou seja, um portal único ou central de atendimento telefônico única. Outro ponto é diversificar as formas por meio das quais o cidadão pode entrar em contato com o governo, com a utilização de novas tecnologias como aplicativos de celulares.

A Tecnologia da Informação (TI) é um componente destacado pelos gestores como suporte a toda a implantação de um CzRM. A TI suporta a integração dos canais de atendimento e serviços, a automatização das atividades operacionais de atendimento ao cidadão, a consolidação das informações para geração do histórico de relacionamento com o cidadão e a posterior análise estatística dessas informações. Porém, é necessário que a TI estabeleça medidas de segurança que promova a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados dos cidadãos.

Os gestores destacam a importância da existência de uma estrutura que fique responsável pela implantação do CzRM no governo e tenha apoio da alta gestão, além de corpo técnico e gerencial capacitado. Essa estrutura deve ser capaz de ser responsável por estabelecer as diretrizes da Política de Atendimento ao Cidadão e consolidar as informações do atendimento ao mesmo, porém com a preocupação constante de se comunicar com os diversos órgãos e entidades para manter esse alinhamento.

Por fim, os gestores governamentais identificam o processo de avaliação de desempenho como uma atividade-chave para a melhoria contínua do programa de CzRM. Um fator de

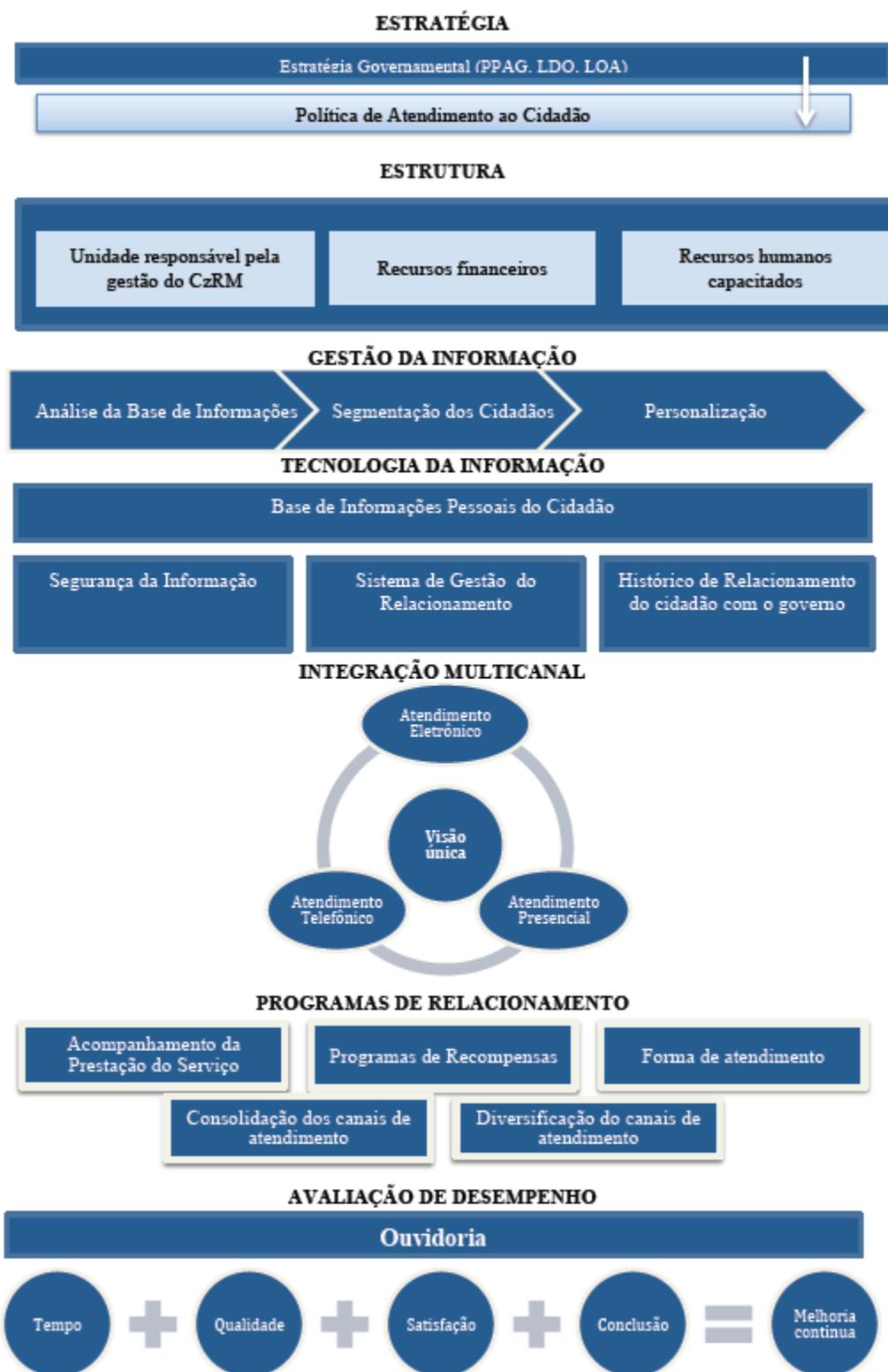
destaque dentro dessa dimensão é a criação do instituto denominado “Ouvidoria” para recebimento das manifestações dos cidadãos sobre a prestação dos serviços públicos. Os gestores indicaram também alguns indicadores que podem fazer parte desse processo, tais como tempo de atendimento; qualidade do atendimento; índice de satisfação do usuário e índice de conclusividade do atendimento.

No que tange às etapas de implantação dos componentes do CzRM, ao final das entrevistas com os gestores, foi solicitado que eles estabelecessem uma ordem de implementação dos mesmos, apesar dos componentes terem uma relação de interdependência. O Apêndice C apresenta a ordem de implantação sugerida pelos 11 entrevistados.

A “Estratégia” foi considerada por 10 dos 11 entrevistados com a primeira etapa para implantação de um modelo de CzRM. Posteriormente, a maioria dos gestores considerou a necessidade de ter uma “Estrutura” para suportar o modelo. A “Gestão da informação” apareceu na maioria das vezes como uma etapa anterior à “Tecnologia da informação”. A “Integração multicanal” foi um componente que ficou na fase intermediária de implantação do modelo. Após o desenvolvimento das etapas acima, os gestores consideraram que era o momento de construir os programas de relacionamento. Por fim, 8 dos 11 entrevistados consideraram a “Avaliação de desempenho” como a última etapa do modelo de CzRM.

Tendo em vista as ponderações acima, e com o objetivo de aprimorar a relação do governo com o cidadão no que tange à prestação de serviços públicos, propõem-se um Modelo Esquemático de Gestão de Relacionamento com o Cidadão (Figura 18), contemplando os principais fatores identificados pelos gestores públicos e pelos cidadãos que participaram da pesquisa.

Figura 18 – Modelo Esquemático de Gestão de Relacionamento com o Cidadão



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

## 6. CONCLUSÕES

São apresentadas abaixo as conclusões obtidas, ao longo do trabalho, no que se refere tanto às questões críticas abordadas nos quadros conceituais que serviram de base para o desenvolvimento da dissertação, quanto às discussões e proposições que resultaram do trabalho de pesquisa realizado. Finalmente, expõem-se as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

A reforma gerencial da administração pública possui como um dos seus principais debates a discussão do papel do cidadão como cliente na prestação de serviços públicos. A importação do termo cliente da administração privada constitui um progresso também para a cidadania, pois a orientação para o cliente significa atender às suas necessidades e respeitá-lo. Porém, o conceito de cidadão-cliente ainda apresenta princípios de mercado pouco ajustados à área pública. Dessa forma, opta-se pelo conceito de cidadão, incluindo na sua definição todos aqueles que se beneficiam direta ou indiretamente de um serviço público, com vistas a melhor atender aos princípios da eficiência, eficácia, efetividade e isonomia.

Em suma, a administração pública voltada para o cidadão pode ser definida como um modelo gerencial cujo propósito é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários. Os cidadãos podem ser ou não usuários de serviços públicos específicos, mas eles são parte da sociedade e, portanto, contribuem e recebem benefícios da administração pública. Os cidadãos são também portadores de direitos e deveres e, rotineiramente, não podem escolher um serviço alternativo, caso estejam insatisfeitos com o serviço prestado pelo setor público.

Dessa forma, a administração voltada para o cidadão é uma transformação essencial para a modernização administrativa, que acarreta na adoção de certos valores, atitudes e crenças compatíveis com os seus preceitos. Nesse sentido, a mudança na administração pública necessita não apenas de alterações estruturais, de regras e processos, mas também, e principalmente, de intervenção para criar uma nova cultura organizacional de comprometimento com a prestação de serviços de qualidade para o cidadão.

A área pública e o setor privado possuem divergências e convergências no que se refere ao contexto, diretrizes e objetivos da implantação da Gestão do Relacionamento com os

Cidadãos e Gestão do Relacionamento com os Clientes, respectivamente. Em função destas diferenças e semelhanças, a pesquisa procurou identificar na visão dos gestores públicos e dos cidadãos quais conceitos, métodos e ferramentas principais do CRM são capazes de apoiar adequadamente a Gestão do Relacionamento com os Cidadãos e descartar aquelas que não são aderentes à gestão pública.

A pesquisa gerou um modelo esquemático com sete componentes principais para implantação da gestão de relacionamento com os cidadãos com base na percepção dos gestores públicos e cidadãos de quais seriam os principais fatores do marketing de relacionamento que poderiam ser utilizados para melhorar a relação entre os cidadãos e a administração pública no que tange à prestação de serviços públicos. Os componentes são:

1. Estratégia: componente considerado como o início do processo para implementação da gestão de relacionamento com o cidadão (CzRM). Estabelece as premissas para o desenvolvimento dos outros componentes. Deve contar com a estratégia do governo e ser desdobrado na política de atendimento ao cidadão.
2. Estrutura: responsável pela implantação e manutenção do CzRM no governo. Deve contar com equipe técnica e gerencial capacitada, além de recursos financeiros e apoio da alta gestão para implantar programas de relacionamento com os cidadãos;
3. Gestão da informação: envolve o uso intensivo das informações dos cidadãos e da sua relação com o governo, no sentido de desenvolver e personalizar ações de prestação de serviços públicos conforme as necessidades dos públicos-alvo, identificados a partir do processo de segmentação;
4. Tecnologia da Informação: componente que suporta as atividades do CzRM, com destaque para a construção de uma base de dados que permita a gestão integrada das informações originadas pelos sistemas de informação, sob o ponto de vista do cidadão. Aspecto central em relação à TI é o estabelecimento de medidas de segurança que promovam a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados dos cidadãos.
5. Integração multicanal: que tem como objetivo principal permitir que o cidadão tenha uma visão única do governo por meio da integração dos canais de atendimento. Esse integração possibilita também que o governo tenha uma visão total sobre as demandas de um mesmo cidadão.

6. Programas de relacionamento: principal entrega de um modelo de CzRM no sentido de aprimorar a relação entre o governo e os cidadãos, a pesquisa identificou cinco grandes grupos na percepção dos gestores e cidadãos: acompanhamento da prestação de serviço; programa de recompensas; forma de atendimento; funcionários de atendimento; consolidação dos canais de atendimento; e diversificação dos canais de atendimento.
7. Avaliação de desempenho: componente responsável por fornecer informações para melhoria contínua do modelo. Componente central nesse processo é a criação de uma Ouvidoria para receber reclamações, sugestões e elogios do cidadão sobre a prestação do serviço. Esse processo também é alimentado por indicadores como tempo, qualidade e conclusividade do atendimento prestado ao cidadão, assim como a mensuração da satisfação do cidadão em relação ao serviço prestado.

Em relação à Ouvidoria, canal considerado necessário para avaliar a percepção do cidadão em relação à prestação do serviço público, a pesquisa procurou identificar também, por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, quais fatores de relacionamento têm relações significativas com esse construto. Os resultados da pesquisa demonstraram quantitativamente que os fatores “Funcionários de Atendimento”, “Satisfação” e “Recompensas” apresentaram significância estatística, sendo esse último que apresentou a maior relevância preditiva (moderada).

Apesar do rigor metodológico e analítico empreendido, é certo que o presente estudo apresenta limitações e também deriva ideias que sugerem futuros trabalhos. Sobre as limitações dos métodos adotados, o método qualitativo apresenta um paradoxo. Por um lado, a análise de conteúdo proporcionou clareza e menos ambiguidade para a análise dos dados. Mas o método não é livre de limitações, dentre eles, a barreira para o alcance dos níveis mais profundos do texto devido à maneira esquemática a qual os dados são interpretados e categorizados e a possibilidade de existência de vieses não identificados pelo pesquisador (FLICK, 2004). Nesse sentido, as respostas dos stakeholders entrevistados não podem ser generalizadas, apesar de terem contribuído para uma visão mais holística do caso estudado. Além disso, o pesquisador pode ter incorporado vieses não intencionais às análises durante as entrevistas e análise dos dados.

A seguir, é apresentada uma lista não exaustiva de estudos para aprofundamento.

- a) Emprego de amostra mais volumosa e ampla com os cidadãos que utilizam serviços públicos de outros governos municipais e estaduais permitindo a generalização dos resultados e comparação entre regiões e esferas de governo diferentes;
- b) Realização de pesquisas com cidadãos que utilizem outros canais de atendimento, como o *call center* e os portais governamentais para identificar fatores que aprimoram o relacionamento;
- c) O estudo focou o papel do cidadão-usuário, isto é, como “cliente” da administração pública e usuário dos serviços públicos. Uma nova discussão pode ser proposta a partir da visão do cidadão como parte de uma sociedade e portador de direitos e deveres e, dessa forma, como parte do processo democrático, responsável pelo controle social e demandante de informações sobre as decisões e ações dos representantes da administração pública.
- d) Ampliação das entrevistas semiestruturadas da fase qualitativa para os gestores dos órgãos e entidades que utilizam os canais de atendimento corporativos para a captura de quantidade mais expressiva de indicadores de relacionamento com o cidadão para a consolidação dos construtos relacionados ou criação de novos construtos;
- e) Emprego de novos construtos como variáveis dependentes na modelagem de equações estruturais para identificar novas relações entre os fatores, como a reputação, lealdade e comprometimento;

Em meio à importância cada vez maior da administração pública aprimorar o seu relacionamento com o cidadão por meio da excelência no serviço público, na certeza de que modelos são reducionistas e métodos sempre apresentam limitações, espera-se, que a pesquisa tenha contribuído para ampliar a discussão sobre o tema proposto.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. *O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. Brasília: ENAP, 1997 (Cadernos ENAP, nº 10) Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Abrucio,Fernando.pdf>> Acessado em 01/06/12.

ACESSO aos canais de atendimento eletrônico do Governo de Minas cresce 20%. *Sítio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão*. Janeiro/2014. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/banco-de-noticias-banco/1766-acesso-aos-canais-de-atendimento-eletronico-do-governo-de-minas-cresce-20>> Acessado em 30/01/14.

AGUNES, R.; CARLOS, J. *Governo eletrônico e novos processos de trabalho*. In E. Levy & P. Drago (Eds.), *Gestão Pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Fundap, 2005.

AKUTSU, L.; PINHO, J. A. G. Sociedade da informação, accountability e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (Enanpad), 26. Salvador. *Anais... Anpad*, 2002.

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. *Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ALMEIDA, S. *Cliente, eu não vivo sem você*. 5. Ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

BAHARI, M. Citizen Relationship Management Implementation in Local Government – Towards a Theoretical Research Framework. *Journal of Research and Innovation in Information Systems*. Volume 2, p. 51-61. December, 2012

BAIRD, C, H, PARASNIS, G. From social media to social customer relationship management, *Strategy & Leadership*, Vol. 39 Iss: 5 pp. 30 – 37, 2011a.

BAIRD, C. H; PARASNIS, G. From social media to Social CRM: reinventing the customer relationship. *Strategy & Leadership*, Vol. 39. p. 27 – 34, 2011b.

BALLANTYNE, D. Marketing at the Crossroads. *Editorial Asia-Australia Marketing Journal*, v. 2 n.1, p. 1-7, Ago. 1994.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. Operacionalizando o método da Grounded Theory nas Pesquisas em Estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software ATLAS/TI. *Encontro de Estudos em Estratégia*. Curitiba, Brasil, 2003.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. Grounded Theory. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. *Pesquisa Qualitativa em Organizações: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETTO, M, I, F. *Um Modelo para Planejar, Implementar e Acompanhar a Estratégia de CRM (Customer Relationship Management)*. 2007. 187 f. Tese (Doutorado em Engenharia de

Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

BARZELAY, M. The new public management: a bibliographical essay for Latin American (and other) scholars. *International public management journal*, v. 3, p. 229-265, 2000.

BERRY, L. L. Relationship Marketing. In Berry, L.L. Shostack, G. L. and Upah, G.D (ends.) *Emerging Perspectives in Services Marketing*. Chicago: AMA, 1983

BOGMANN, I. *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2002.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano diretor da reforma do aparelho do estado*. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=121>> Acessado em 10/06/12.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. *Manual de orientação para atuação de redes sociais*. Brasília, 2013. Disponível em: < <http://www.secom.gov.br/sobre-a-secom/acoes-e-programas/comunicacao-digital/redes-sociais/publicacoes/manual-de-redes-sociais->> Acessado em 15/01/14.

BREI, V. A.; NETO, G. L. *O Uso da Técnica de Modelagem em Equações Estruturais na Área de Marketing: um Estudo Comparativo entre Publicações no Brasil e no Exterior*. RAC, v. 10, n. 4, p.131-151, Out./Dez. 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do Setor Público: Estratégia e Estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK; Peter (Coord.) *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*, Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK; P (Coord.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*, Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *A crise do Estado: Ensaio sobre a economia brasileira*. São Paulo: Nobel, 1992.

BRESSER-PEREIRA. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*, 50(4), p. 5-30, 1999.

BRYMAN, A. *Research Methods and Organization Studies*. London: Unwin Hyman, 1992

CARDOSO, M. S., GONÇALVES FILHO, C., *CRM em Ambiente e-Business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web*. São Paulo: Atlas. 2001.

CENTURIÃO, A. *Ombudsman: a face de uma empresa cidadã*. São Paulo: Educator, 2003.

CLARKE, T. *Reconstructing the public sector: performance measurement, quality assurance and social accountability*. Institut fur Wirtshafts und Sozialforschung Chemnitz: Berlim, 1993.

CONCURSO Rio Apps apresenta os aplicativos vencedores: Softwares pretendem facilitar o acesso da população a serviços oferecidos na cidade. *Mobile Time*, Setembro. 2012.

Disponível em: <<http://www.mobiletime.com.br/05/09/2012/vencedores-do-concurso-rio-apps-apresentam-seus-aplicativos-no-rio-info/297501/news.aspx>>. Acessado em 02/10/12

COSTA, F. L. da. A ouvidoria como instrumento para a efetividade da ação pública e a promoção da cidadania. *RAP*, v. 32, n.1, p. 163-170, jan/fev, 1998.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista do Serviço Público*, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2000.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2 ed. Porto Alegre: Atmed, 2007. 248p.

CUNHA, M. A, V, C.; ANNENBERG, D.; AGUNE, R. M. Prestação de serviços públicos eletrônicos ao cidadão. In: KNIGHT, P. T.; FERNANDES, C. C. C.; CUNHA, M. A. (orgs.) *E-desenvolvimento no Brasil e no mundo*. São Caetano do Sul: Yendis, 2007.

CUNHA, M, A, V, C; FREGA, J, R; LEMOS, I, S. Portais de Serviços Públicos e de Informação ao Cidadão no Brasil: Uma Descrição do Perfil do Visitante. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 10, n. 1, artigo 3, 2011.

DEAN, A. M. Service quality in call centers: implications for customer loyalty. *Managing Service Quality*, v. 12, n. 6, 2002, pp.414-423.

DEMO, G; PONTE, V. *Marketing de Relacionamento (CRM): estado da arte e estudo de casos*. São Paulo: Atlas, 2008.

DENHARDT, R. B; DENHARDT, J. V. The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, v. 60, n. 6, p. 549-559, nov./dez. 2000.

DETRAN Fácil reduz pela metade atendimentos presenciais. *Agência de Notícias do Paraná*, Curitiba, Maio. 2012. Disponível em: <<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=69048>> Acessado em 02/10/12.

DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J.A. Formative versus Reflective Indicators in a Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, v. 17, p. 263-282, 2006.

DINIZ, E, H *et al.* O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. *RAP*, v. 43, n. 1, p. 23-48, jan/fev, 2009.

DUNLEAVY, P *et al.* New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, p. 467-494, Set, 2005.

EGAN, T. Marshall. Grounded theory research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, v. 4, n. 3, p. 277-295, 2002.

EGGERT, A; FASSOT, G. Begriffsabgrenzung und Anspruchsspektrum des eCRM. In Eggert Andreas and Fassot, Georg (eds), *eCRM: Eletronic Customer Relationship Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2001

- EVANS, D. *Social media marketing*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2010.
- FLICK, U. *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GARSON, G. D. *Partial Least Squares: Regression and Path Modeling*. [S.l.]: Statistical Associates Publishing, 2012.
- GENRO, Tarso. 21 Teses para a Criação de uma Política Democrática e Socialista. In: GENRO, T. et All. (Org.). *Porto da Cidadania*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1997. p. 11-22
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.
- GOSLING, M. *Estratégias de Relacionamento no Setor Bancário Brasileiro: Um estudo empírico*. 2001. 315 f Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- GOMES, L. M. *O dilema entre qualidade e produtividade no serviço de atendimento ao cliente (SAC): um estudo de caso brasileiro*. 2004. 133 f Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.
- GONÇALVES, C. A. MEIRELLES, A. M. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004. 199 p.
- GORDON, I. H. *Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.
- GOSLING, M. *Estratégias de Relacionamento no Setor Bancário Brasileiro: Um estudo empírico*. 2001. 315 f Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- GRABNER-KRAEUTER, S; MOEDRITSCHER, G. Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance. *Sixth Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management*, Atlanta, June 9-12, 2002. p. 1-16.
- GREENBERG, P. *CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. New York: The McGraw-Hill Companies, 2010. 689 p.
- GRIFFIN, J. Um programa de fidelização. HSM Management, p. 58-66, set. /out., 2001.
- GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995
- GRÖNROOS, C. *Service Management and Marketing*. Chichester, UK: Wiley, 2000
- GUMMENSSON, E. *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON; R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman, 5. Ed., 2005.

HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. *Advances in International Marketing (AIM)*, v. 20, p. 277-320, 2009.

HENZ, M, M. *Programa de Relacionamento Viva Claro: Avaliação geral dos benefícios para a empresa e clientes com base nas atitudes e comportamentos dos clientes*. 2003. 118 f Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Belo Horizonte, 2003.

HOOD, C. The “new public management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.

IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE. *Capitalizing on complexity: insights from the global chief executive officers study*. Maio, 2010, Disponível em: <<http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>> Acessado em 05/10/12.

JACKSON, B, B. *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington: Lexington Books, 1985.

KANNABIRAN, G; XAVIER, M, J; ANANTHARAAJ, A. Enabling e-governance through citizen relationship management-concept, model and applications. *Journal of Marketing*. Vol. 69. p. 223-240, Out, 2004.

KERLIN, R. *Breaking the silence: toward a theory of women’s doctoral persistence*. Tese (Doutorado em Educação), Universidade de Vitória (ES), British Columbia, Canadá.

KETTL, D, F. *The global public management revolution*. 2. ed. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.

KOTLER, P. *Marketing em Ação: uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar*. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K, L. *Administração de marketing*. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. KARTAJAYA, H. SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

MADUREIRA, K. T. *Custos de Mudança e seus impactos na Falsa Lealdade, Nas Emoções Negativas e Comunicação Boca-a-Boca de consumidores de telefonia celular*. 2012. 195 f Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. (5.ed.) Porto Alegre: Bookman, 2004.

MEDEIROS, P, H, R; GUIMARÃES, T, A. Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e a governança no Brasil. *Revista do Serviço Público Brasília*. v. 56, n. 4, p. 449-464 Out/Dez, 2005

MEIRA, P. R. S. *Programa de Marketing Social: Proposição e Exame de uma Estrutura Conceitual de Avaliação de Resultados*. 2010. 235 f. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MINAS GERAIS. *Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030 Gestão para Cidadania*. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/opencms/export/sites/default/acompanhe/eventos/hotsites/planejamento/pmdi/docs/pmdi\\_2011\\_2030.pdf](http://www.almg.gov.br/opencms/export/sites/default/acompanhe/eventos/hotsites/planejamento/pmdi/docs/pmdi_2011_2030.pdf)> Acessado em 05/04/12.

MENDONÇA, J. R. C.; MELO, R. de C. B. de; PADILHA, M. A. S. O Atlas.TI para a análise de fotos na pesquisa qualitativa: uma discussão ilustrada sobre os métodos visuais na educação. In: X Congresso Nacional de Educação - EDUCERE, 2011, Curitiba. *Anais...*, 2011.

MONTEIRO, P. R. R. *Personalidade, Compra Compulsiva, Hábitos e Inovação em Moda*. Uma aplicação do Modelo 3M de Motivação e Personalidade. 2006. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

MORGAN, R. M; HUNT, S, D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journey of Marketing*, no. 58, July 1994, pp. 20-38

NETEMEYER, R.G.; BEARDEN, W.O.; SHARMA, S. *Scaling procedures: issues and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

NEWELL, E. *The new rules of marketing: how to use one-to-one relationship marketing to be the leader in your industry*. New York: McGraw-Hill, 1997.

NEVES, M, F. *Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos*. 1999. 149 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1999.

NINO CARVALHO CONSULTORIA. *Governos Estaduais no Facebook: Como organizações do Setor Público brasileiro usam o Facebook*. 2012. Disponível em: <<http://www.ninocarvalho.com.br/publicacoes-e-pesquisas/estudo-analisa-a-presenca-dos-governos-estaduais-no-facebook/>> Acesso em: 07 dez. 2012.

NIÑO, F, M. A oferta de serviços turísticos nos ambientes de comércio online e off-line. São Paulo. 2009. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, João Elias de. A ouvidoria do estado do Paraná. In: LYRA, Rubens Pinto (Org.). A ouvidoria na esfera pública brasileira. João pessoa: UFPB; Curitiba: UFPR. 2000. 316p.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

OSBORNE, D; PLASTRIK, P. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for reinventing government*. New York: Addison Wesley, 1997.

OUIDORIA-GERAL do Estado se consolida no atendimento ao cidadão. *Agência Minas*. Janeiro. 2014. Disponível em: <<http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticias/ouvidoria-geral-do-estado-se-consolida-no-atendimento-ao-cidadao/>> Acessado em 30/01/14

PAES DE PAULA, A, P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 201 p.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A.;BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Peceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, New York: New York University, Spring 1988. p.12-40.

PARSONS, W. Innovation in the public sector: spare tyres and fourth plinths. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, v. 11, n. 2, p. 1-10, 2006.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer relationship management: emerging practice, process and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, v. 3, nº (2) Preliminary Issue, p. 1-34, 2001-2002.

PAYNE, A. *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier, 2005. 438 p.

PAYNE, A.F.T; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*. Vol. 69. p. 167-176, October, 2005.

PASQUALI, L. *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: Universidade de Brasília – LapPAM, 2005.

PASQUALI, L. *Delineamento de pesquisa em ciência: fundamentos estatísticos da pesquisa científica*. Brasília: Universidade de Brasília – LapPAM, 2006.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, v.15, n.46, Jul/Set, p. 39-55, 2008.

PEPPERS, D; ROGERS, M; DORF, B. *The one to one fieldbook: the complete toolkit for implementating a 1 to 1 marketing program*. New York: Currency and Double-day, 1999.

PINSKY, I. *A influência do ombudsman na eficácia empresarial*. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

POLLITT, C. *Managerialism and the public services — the angloamerican experience*. Oxford/Massachusetts: Basil Blackwell. 1990.

POLLITT, C; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. *Revista do Serviço Público*, v. 53, n. 3, p. 5-30, 2002.

PORTER, C. quoted in *The Marketing Strategy Letter*, May 1993, p. 14.

POTTER, J. Consumerism and the public sector: how well does the coat fit? *Public Administration*. v.66, n.2, p.149-164, 1988.

PRATA, C. M. As várias faces da relação cidadão x estado: antigos papéis e novas metáforas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu/PR: ANPAD, 1998.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *The CRM Handbook*. Hellerup, Denmark, 1999.

MORGAN, R, M. Relationship Marketing and Marketing Strategy. IN: SHETH, J, N; PARVATIYAR, A. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000

REDDICK, C. G. Customer relationship management (CRM) technology and organisational change: evidence for the bureaucratic and e-government paradigms. *Government Information Quarterly*, 2011, Vol 28, pp. 346-353.

RICHARDS, S. El Paradigma del cliente en la gestión pública. Traducción por: Joan Bubirats Humet. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. n. 1, p. 5-16, sept./dic.1994.

SAREMI, M. S. Critical Success Factors in Citizen Relationship Management. 2009. 134 p. Dissertação (Mestrado em Marketing e e-commerce) – Department of Business Administration and Social Sciences. Luleå University Technology. Luleå, 2009.

SAINT-GEORGES, P. Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios econômico, social e político. In: ALBARELLO, L.*et al. Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 2005. p. 15-47.

SCHELLONG, A; LANGENBERG, T. Managing Citizen Relationships in Disasters: Hurricane Wilma, 311 and Miami-Dade County. *System Sciences*, HICSS 2007, 2007

SCHELLONG, A. *Citizen Relationship Management: a study of CRM in Government*. European University Studies: Frankfurt, 2008.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, Apr. 2009.

SHERMAN, R; WEBB, R. (Org.). *Qualitative research in education: focus and methods*. New York: The Falmer Press, 1988.

SHETH, J, N; PARVATIYAR, A. The domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. IN: SHETH, J, N; PARVATIYAR, A. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000.

SIGALA, M. Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operations implications. *International Journal of Hospitality Management*, n. 24, p. 391-413, 2005.

SILVA, Edna L. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <<http://soniaa.arq.prof.ufsc.br/roteirosmetodologicos/metpesq.pdf>>. Acesso em: 19.08.2012

SMITH, N.;WOLLAN, R.; ZHOU, C. *The social media management handbook*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2011.

SPÍNDOLA, J. F. *O Instituto da Ouvidoria como ferramenta para a melhoria da gestão pública: experiência do METROREC e DETRAN-PE*. 2012. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

SOUZA, E. V. *Tecnologia da Informação e Processos de Negócios: Uma análise Multidimensional do Valor de Negócio da TI no setor Terciário*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

STONE, M; WOODCOCK, N; MACHTYNGER, L. *CRM: marketing de relacionamento com os clientes*. São Paulo: Futura, 2001.

STRAUS, A; CORBIN, J. *Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THE INSTITUTE FOR CITIZEN-CENTRED SERVICE. *Citizen First 6*. Canadá, 2012.

TUTEN, T. L.; SOLOMON, M. *Social media marketing*. New Jersey; Pearson, 2013.

UAIS realizam 7,3 milhões de atendimentos em 2013. *Sítio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão*. Fevereiro/2014. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/banco-de-noticias-banco/1773-uais-realizam-7-3-milhoes-de-atendimentos-em-2013>> Acessado em 05/02/14.

TOP 14 Government Social Media Initiatives. *InformationWeek*. Fevereiro. 2012. Disponível em: <http://www.informationweek.com/government/enterprise-applications/top-14-government-social-media-initiativ/232601128>> Acessado em 02/10/12

VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

VIGODA, E. *From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration*. *Public Administration Review*, 2002.

WINER, R. A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43, Summer, p. 89–105.2001.

WELLS, K. The strategy of grounded theory: possibilities and problems. *Social Work Research*, v.19, n.1, 1995.

YAMASHITA, E. C. *Gestão do Relacionamento com os Cidadãos: a Administração Pública com foco no cidadão e suas influências sobre a participação no processo democrático*. 2003. 155 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://biblioteca.gpi.ufrj.br/xmlui/handle/1/271>> Acessado em 02/02/12.

YIN, R, K. *Estudo de Caso*. Planejamento e Métodos. 3. Ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZIKMUND, W; BADIN, B, J. *Princípios da Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

## **APÊNDICE A - Roteiro de entrevista Semiestruturada**

Nome:

Área:

- **CONCEITO**

- O que seria para você um modelo de gestão de relacionamento com o cidadão?

- **ESTRATÉGIA**

- Qual a importância da criação de uma estratégia voltada para o cidadão para estabelecimento de um programa de gestão do relacionamento com o cidadão? Por quê?
- Como o cidadão se beneficiaria com essas iniciativas?
- O que é necessário para implementar essas iniciativas?
- Quais problemas você acredita que o governo tem para implementar essas iniciativas?

- **GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

- Qual a importância do governo segmentar os cidadãos em grupos e desenvolver políticas de atendimento específicas (personalizadas) para cada segmento?
- Como o cidadão se beneficiaria com essa iniciativa?
- O que é necessário para implementar essa iniciativa?
- Quais problemas você acredita que o governo tem para implementar essa iniciativa?

- **PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO**

- Quais programas de relacionamento devem ser implantados para criação de valor para o cidadão quando ele entre em contato com o governo?
  - Serviço de Atendimento ao Cliente (Antes e após a prestação de serviço)
  - Personalização dos serviços
  - Programas de fidelidade e recompensas
  - Identificação do ciclo de vida do cidadão
  - Ouvidoria

- Como o cidadão se beneficiaria das iniciativas citadas na questão anterior?
- O que é necessário para implementar essas iniciativas?
- Quais problemas você acredita que o governo tem para implementar essas iniciativas?

- **INTEGRAÇÃO MULTICANAL**

- Qual a importância da implantação de uma abordagem multicanal no governo de forma que os cidadãos quando interagirem com mais de um canal de atendimento tenha uma visão única da organização e, ao mesmo tempo, a organização tenha uma visão única do seu cliente e não fragmentada por canal?
- Como o cidadão se beneficiaria com essa iniciativa?
- O que é necessário para implementar essa iniciativa?
- Quais problemas você acredita que o governo tem para implementar essa iniciativa?

- **TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

- Qual a importância da TI (front-office e BackOffice) para implantação das ações de atendimento ao cidadão?
- Qual a importância da criação de um banco de dados com os registros históricos das transações dos cidadãos com o governo? (exemplo: canais que entraram em contato; os serviços solicitados; se o cidadão respondeu alguma campanha do governo)?
- Como o cidadão se beneficiaria com essa iniciativa?
- O que é necessário para implementar essa iniciativa?
- Quais problemas você acredita que o governo tem para implementar essa iniciativa?

- **ESTRUTURA**

- Qual a importância de uma estrutura responsável pela gestão de atendimento ao cidadão? Por quê?
- Como o cidadão se beneficiaria com essa iniciativa?
- O que é necessário para implementar essa iniciativa?
- Quais problemas você acredita que o governo tem para implementar essa iniciativa?

- **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

- Qual a importância de um processo de avaliação do desempenho do programa de gestão do atendimento ao cidadão por meio de métricas?
- Como o cidadão se beneficiaria com essa iniciativa?
- O que é necessário para implementar essa iniciativa?
- Quais problemas você acredita que o governo tem para implementar essa iniciativa?

- **CONCLUSÃO**

- Quais componentes acima são essenciais para um modelo de gestão de relacionamento com o cidadão?
- Qual a ordem você estabeleceria de implementação desses componentes?
- Faltou alguma questão na sua visão?





	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
que se esforcem para entregar o que você precisava.	<input type="radio"/>										

que inspirem confiança aos cidadãos	<input type="radio"/>										
-------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Qual o grau de importância do governo fornecer incentivos (ex: descontos em impostos ou prêmios) \***

Indique o grau de importância marcando uma opção entre a escala 0 (Sem importância) e 10 (Extremamente importante):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
pela utilização de canais de atendimento mais baratos para o governo	<input type="radio"/>										

pela exigência da nota fiscal	<input type="radio"/>										
-------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

por não ter tido multas de trânsito ao longo do ano	<input type="radio"/>										
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Qual o grau de importância do governo ter um meio para: \***

Indique o grau de importância marcando uma opção entre a escala 0 (Sem importância) e 10 (Extremamente importante):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
reclamar sobre a má prestação dos serviços públicos	<input type="radio"/>										

dar sugestões para melhorar os serviços públicos	<input type="radio"/>										
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

elogiar a prestação de serviços públicos	<input type="radio"/>										
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Qual o grau de satisfação que você tem com o governo quando \***

Indique o grau de satisfação marcando uma opção entre a escala 0 (Muito insatisfeito) e 10 (Extremamente satisfeito):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
presta o serviço público dentro dos prazos previstos	<input type="radio"/>										

É fácil encontrar o que estava procurando em relação ao serviço público	<input type="radio"/>										
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

No final, eu tenho o que precisava em relação ao serviço público	<input type="radio"/>										
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Qual o seu sexo? \***

- Feminino
- Masculino

**Qual a sua idade? \***

- Até 17 anos

- Entre 18 e 25 anos (inclusive)
- Entre 26 e 35 anos (inclusive)
- Entre 36 e 45 anos (inclusive)
- Entre 46 e 59 anos (inclusive)
- 60 anos ou mais

**Qual o sua ocupação principal atual? \***

- Estudante
- Trabalha na agricultura, no campo, em fazenda ou na pesca
- Trabalha na indústria
- Trabalha no comércio, banco, transporte, hotelaria ou outros serviços
- Trabalha no governo federal, estadual ou municipal
- Profissional liberal, professor ou técnico de nível superior
- Trabalha fora de casa em atividades informais (pintor, eletricista, encanador, feirante, ambulante, guardador de carros, catador de lixo etc.)
- Trabalha em sua casa em serviços (alfaiataria, cozinha, aulas particulares, artesanato, carpintaria, marcenaria etc).
- Trabalha em casa de outras pessoas (faxineiro, cozinheiro, mordomo, motorista particular, jardineiro, vigia, acompanhante de idosos/as etc.)
- No lar (sem remuneração).
- Não trabalho

**Qual o seu grau de instrução? \***

- Não estudou
- Da 1ª à 4ª série do ensino fundamental (antigo primário)
- Da 5ª à 8ª série do ensino fundamental (antigo ginásio).
- Ensino médio (antigo 2º grau) incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação incompleto (especialização, mestrado ou doutorado)
- Pós-graduação completo (especialização, mestrado ou doutorado)

**Qual a sua renda mensal familiar?**

Considere a renda de todos que moram na sua casa.

- Até R\$ 622,00 inclusive (1 salário mínimo)
- De R\$ 622,00 até R\$ 1244,00 inclusive (de 1 a 2 salários mínimos )
- De R\$ 1.244,00 até R\$ 3.110,00 inclusive (de 2 a 5 salários mínimos)
- De R\$ 3.110,00 até R\$ 6.220,00 inclusive (de 5 a 10 salários mínimos)

- De R\$ 6.220,00 até R\$ 18.660,00 inclusive (de 10 a 30 salários mínimos)
- Mais de R\$ 18.660,00 (mais de 30 salários mínimos)
- Nenhuma renda

## APÊNDICE C – Ordem de implantação dos componentes de CzRM

Entrevistado/ Ordem de implantação	Entrev 1	Entrev 2	Entrev 3	Entrev 4	Entrev 5	Entrev 6	Entrev 7	Entrev 8	Entrev 9	Entrev 10	Entrev 11
1	Estratégia	Estratégia	Estratégia	Estratégia	Estratégia	Estratégia	Estratégia	Estratégia	Avaliação de Desemp.	Estratégia	Estratégia
2	Integração Multicanal	Integração Multicanal	Estrutura	Integração Multicanal	Estrutura	Estrutura	Estrutura	Programa de Relacion.	Estratégia	Gestão da Informação	Integração Multicanal
3	Estrutura	Gestão da Informação	Gestão da Informação	Gestão da Informação	Gestão da Informação	Integração Multicanal	Gestão da Informação	Gestão da Informação	Programas de Relacionamento	Programas de Relacionamento	Gestão da Informação
4	Gestão da Informação	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação	Gestão da Informação	Tecnologia da Informação	Integração Multicanal	Gestão da Informação	Estrutura	Tecnologia da Informação
5	Tecnologia da Informação	Programas de Relacionamento	Programas de Relacionamento	Programas de Relacionamento	Integração Multicanal	Tecnologia da Informação	Integração Multicanal	Tecnologia da Informação	Integração Multicanal	Tecnologia da Informação	Programas de Relacionamento
6	Programa de Relacion.	Avaliação de Desemp.	Integração Multicanal	Estrutura	Programas de Relacionamento	Programas de Relacionamento	Programas de Relacionamento	Avaliação de Desemp.	Tecnologia da Informação	Integração Multicanal	Estrutura
7	Avaliação de Desemp.	Estrutura	Avaliação de Desemp.	Estrutura	Estrutura	Avaliação de Desemp.	Avaliação de Desemp.				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

## ANEXO A – Análise de Linearidade

	SATISFIDETNRODOS PRAZOS	SATISF2FACILIDADE DEENCONTRAR	SATISF3ASSERTIVO	PESQUISA	NÃOOPEDIRDADOS	INICIADOPORUMANA LETRADO	TRATADODAMESMA FORMA	NÃOPROCURARMAIS DEUMCANAL	ENVIARNOTIFICACAO COMPANHAMENTO	ACOMPANHARTODAS DEMANDAS	VARIOSCANAI SPARAA COMPANHAR	ENTRAREMCONTATO POSTERIOR	SERVICOPELAWEB	VARIOSCANAI SPARAA PRESTACAO DESERVICOS	TELEFONEUNICO	UNICOLOCAL	UNICOSITE	NOVASTE CNOLOGIAS	FUNCIONTERCONHE CIMENTO	FUNCIONENTREGAR OQUEVC PRECISAVA	FUNCIONAINSPIRAR CONFIANCA	PREMIOSCANALMA ISBARATO	PREMIOSNOTAFISC AL	PREMIOMULTASDE TRANSITO	OUVIDORIA RECLAMAR	OUVIDORIASUGEST OES	OUVIDORIA ELOGIAR	PROTEGEROS DADOS	ATENDIMENTOINDI VIDUALIZADO
SATISFIDETNRODOS PRAZOS	1.00	.550**	.521**	.177**	.004	-0.09	.227**	.205**	0.04	0.12	.241**	0.05	-0.01	.241**	-0.06	.170**	0.10	.136*	.259**	.243**	.174**	.239**	0.13	.167*	.303**	.356**	.481**	.176**	.130*
SATISF2FACILIDADE DEENCONTRAR	.550**	1.00	.826**	.159*	0.05	-0.02	.166*	.180**	0.03	.166*	.192**	-0.02	.144*	.160*	.199**	0.06	.150*	0.12	.175**	.175**	.175**	.175**	0.09	.165*	.165**	.174**	.227**	0.06	0.03
SATISF3ASSERTIVO	.521**	.826**	1.00	.130*	0.10	0.04	.270**	.235**	0.06	.112	.252**	-0.04	0.10	.155*	-0.11	0.04	0.09	0.13	.237**	.209**	.183**	.157**	-0.01	0.09	.130*	.141**	.228**	0.05	0.10
PESQUISA	.177**	.159*	.130*	1.00	.353**	.166*	.344**	.252**	.259**	.274**	.299**	.229**	0.11	.289**	-0.02	0.07	0.05	0.11	.237**	.209**	.183**	.270**	.144*	.178**	.273**	.203**	.193**	.217**	.298**
NÃOOPEDIRDADOS	0.04	0.05	0.10	.353**	1.00	.241**	.246**	.219**	.177**	.132*	.172**	0.04	.164*	.243**	0.05	0.05	.152*	0.06	0.08	0.09	.195**	.270**	-0.01	-0.04	0.02	-0.05	-0.04	0.11	.327**
INICIADOPORUMANA LETRADO	-0.09	-0.02	0.04	.166*	.241**	1.00	.389**	.199**	.235**	.196**	.260**	0.12	.227**	.267**	-0.09	0.05	0.09	0.11	0.05	0.07	.138*	.270**	0.06	0.07	0.05	0.00	-0.01	.233**	.295**
TRATADODAMESMA FORMA	.227**	.166*	.270**	.344**	.246**	.389**	1.00	.512**	.288**	.348**	.490**	.296**	.137*	.301**	-0.02	.140*	.274**	.174**	.231**	.317**	.337**	.134*	0.04	0.11	.262**	.286**	.145*	.381**	.525**
NÃOPROCURARMAIS DEUMCANAL	.205**	.180**	.235**	.252**	.219**	.199**	.512**	1.00	.130*	.326**	.364**	.182**	0.06	.283**	-0.11	0.10	.224**	0.04	.381**	.318**	.262**	.173**	0.12	0.08	.238**	.196**	0.10	.387**	.414**
ENVIARNOTIFICACAO COMPANHAMENTO	0.04	0.03	0.06	.259**	.177**	.235**	.288**	.130*	1.00	.303**	.410**	.420**	-0.06	.267**	0.06	0.11	0.06	.158*	.249**	.203**	.239**	.131*	.149*	.182**	0.09	.188**	0.09	.235**	.140*
ACOMPANHARTODAS DEMANDAS	0.12	.166*	0.12	.274**	.132*	.196**	.348**	.326**	.303**	1.00	.600**	.430**	-0.03	.277**	-0.02	.130*	.271**	.215**	.320**	.412**	.355**	.292**	.264**	.220**	.336**	.343**	.171**	.400**	.243**
VARIOSCANAI SPARAA COMPANHAR	.241**	.192**	.252**	.299**	.172**	.260**	.490**	.364**	.410**	.600**	1.00	.461**	0.04	.441**	-0.03	0.11	.260**	.296**	.376**	.371**	.341**	.429**	.222**	.294**	.418**	.427**	.309**	.417**	.335**
ENTRAREMCONTATO POSTERIOR	0.05	-0.02	-0.04	.229**	0.04	0.12	.296**	.182**	.420**	.430**	.461**	1.00	-0.13	.201**	0.08	.144*	.149*	0.12	.186**	.189**	.183**	.112	.171**	0.05	.162*	.322**	0.07	.284**	.260**
SERVICOPELAWEB	-0.01	.144*	0.10	0.11	.164*	.227**	.137*	0.06	-0.06	-0.03	0.04	-0.13	1.00	.451**	0.11	.152*	.227**	.293**	0.06	-0.01	0.07	.144*	0.03	0.01	0.12	0.00	0.09	.167**	
VARIOSCANAI SPARAA PRESTACAO DESERVICOS	.241**	.160*	.155*	.289**	.243**	.267**	.301**	.283**	.267**	.277**	.441**	.451**	1.00	.441**	0.10	.312**	.290**	.338**	.338**	.189**	.164*	.269**	.241**	0.12	.227**	.223**	.155*	.263**	.263**
TELEFONEUNICO	-0.06	.199**	-0.11	-0.02	0.05	-0.09	-0.02	-0.11	0.06	-0.02	-0.03	0.08	0.11	1.00	.342**	.438**	.161*	0.09	0.09	0.09	-0.05	0.01	0.01	-0.03	-0.01	-0.09	0.07	0.08	
UNICOLOCAL	.170**	0.06	0.04	0.07	0.05	0.05	.140*	0.10	0.11	.130*	0.11	.144*	.152*	.312**	1.00	.493**	.254*	.236*	.160*	.164*	0.02	0.06	0.00	0.07	.131*	0.04	.157**	0.06	
UNICOSITE	0.10	0.04	0.09	0.05	.152*	0.09	.274**	.224**	0.06	.271**	.260**	.149*	.227**	.290**	.438**	1.00	.256*	.262*	.296*	.291**	0.10	.138*	0.11	.236**	.181**	0.09	.306**	.159**	
NOVASTE CNOLOGIAS	.136*	.150*	0.10	0.11	0.06	0.11	.174**	0.04	.158*	.215**	.296**	0.12	.293**	.338**	.161*	.254**	.256**	1.00	.267**	.167**	.272**	0.07	0.09	0.04	.199**	.174**	.154*	.258**	.214**
FUNCIONTERCONHE CIMENTO	.259**	0.12	0.13	.237**	0.08	0.05	.231**	.381**	.249**	.320**	.376**	.186**	0.06	.338**	0.09	.236**	.262**	.267**	1.00	.661**	.512**	.298**	.227**	.230**	.352**	.376**	.277**	.407**	.232**
FUNCIONENTREGAR OQUEVC PRECISAVA	.243**	0.11	0.10	.209**	0.09	0.07	.317**	.318**	.203**	.412**	.371**	.189**	-0.01	.189**	0.09	.160*	.296**	.167**	.661**	1.00	.705**	.238**	.214**	.191**	.485**	.419**	.272**	.409**	.208**
FUNCIONAINSPIRAR CONFIANCA	.174**	0.06	0.05	.183**	.195**	.138*	.337**	.262**	.239**	.355**	.341**	.183**	0.07	.164*	0.09	.164*	.291**	.272**	.512**	.705**	1.00	.269**	.292**	.196**	.467**	.406**	.270**	.405**	.287**
PREMIOSCANALMA ISBARATO	.239**	.175**	.157**	.270**	0.06	0.12	.134*	.173**	.131*	.292**	.429**	0.12	.144*	.269**	-0.05	0.02	0.10	0.07	.298**	.238**	.269**	1.00	.412**	.430**	.379**	.419**	.435**	.251**	.194**
PREMIOSNOTAFISC AL	0.13	0.09	-0.01	.144*	-0.01	0.06	0.04	0.12	.149*	.264**	.222**	.171**	0.03	.241**	0.01	0.06	.138*	0.09	.227**	.214**	.292**	.412**	1.00	.347**	.349**	.411**	.391**	.297**	0.12
PREMIOMULTASDE TRANSITO	.167**	0.05	0.09	.178**	-0.04	0.07	0.11	0.08	.182**	.220**	.294**	0.05	0.01	0.12	0.01	0.00	0.11	0.04	.230**	.191**	.196**	.430**	.347**	1.00	.375**	.341**	.394**	.165*	0.11
OUVIDORIA RECLAMAR	.303**	.165*	.130*	.273**	0.02	0.05	.262**	.238**	0.09	.336**	.418**	.162*	0.12	.227**	-0.03	0.07	.236**	.199**	.352**	.485**	.467**	.379**	.349**	.375**	1.00	.708**	.524**	.276**	.170**
OUVIDORIASUGEST OES	.356**	.174**	.141**	.203**	-0.05	0.00	.286**	.196**	.188**	.343**	.427**	.322**	0.00	.223**	-0.01	.131*	.181**	.174**	.376**	.419**	.406**	.419**	.411**	.341**	.708**	1.00	.525**	.375**	.174**
OUVIDORIA ELOGIAR	.481**	.227**	.228**	.193**	-0.04	-0.01	.145*	0.10	0.09	.171**	.309**	0.07	0.00	.155*	-0.09	0.04	0.09	.154*	.277**	.272**	.270**	.435**	.391**	.394**	.524**	.525**	1.00	.217**	0.01
PROTEGEROS DADOS	.176**	0.06	0.05	.217**	0.11	.233**	.381**	.387**	.235**	.400**	.417**	.284**	0.09	.263**	0.07	.157**	.306**	.258**	.407**	.409**	.405**	.251**	.297**	.165*	.276**	.375**	.217**	1.00	.394**
ATENDIMENTOINDI VIDUALIZADO	.130*	0.03	0.10	.298**	.327**	.295**	.525**	.414**	.140*	.243**	.335**	.260**	.167**	.263**	0.08	0.06	.159*	.214**	.232**	.208**	.194**	0.12	0.11	.170**	.174**	0.01	.394**	1.00	

\*\* (azul) - nível de significância 1%

\* (branco) - nível de significância 5%

(Vermelho) – Não significativo

## ANEXO B – Primeira Carga fatorial com todas as variáveis independentes

Matriz de padrão<sup>a</sup>

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
PESQSATISF	0,421					
ÑPEDIRDADOS	0,32	0,618				
SERVINICIALFINAL		0,509				
TRATMESMAFORMA	0,718					
ÑPROCMAISDEUMORGAO	0,721					
NOTIFICACOMPAN					0,711	
LOCALACOMPAN					0,652	
VARIOSCANAISSPARAACOMPAN					0,593	
CONTATOPOSTACOMPANH					0,783	
SERVICINTERNET				0,778		
VARIOSCANAISSSERVIC				0,65		
TELEFONEUNICO			0,834			
UNICOLOCAL			0,686			
UNICOSITE			0,797			
NOVASTECNOLOGIAS				0,75		
INCENTCANALBARATO						0,784
INCENTNOTAFISCAL						0,567
INCENTÑTERMULTAS						0,708
SIGILOINFORMACOES	0,3					
ATENDIMENTOINDIVIDUAL	0,722					

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Oblimin com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 24 iterações.

## ANEXO C – Variância total explicada

### Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado <sup>a</sup>
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	4,915	22,342	22,342	4,915	22,342	22,342	3,124
2	2,266	10,302	32,644	2,266	10,302	32,644	3,285
3	2,115	9,613	42,257	2,115	9,613	42,257	2,091
4	1,527	6,942	49,199	1,527	6,942	49,199	2,841
5	1,428	6,491	55,689	1,428	6,491	55,689	2,308
6	1,139	5,179	60,869	1,139	5,179	60,869	2,161
7	,965	4,385	65,254				
8	,863	3,924	69,178				
9	,833	3,784	72,963				
10	,744	3,380	76,343				
11	,646	2,934	79,277				
12	,638	2,900	82,177				
13	,553	2,514	84,690				
14	,546	2,480	87,170				
15	,449	2,041	89,211				
16	,439	1,996	91,206				
17	,412	1,872	93,078				
18	,365	1,657	94,735				
19	,342	1,554	96,289				
20	,302	1,371	97,660				
21	,296	1,347	99,007				
22	,218	,993	100,000				

Método de extração: análise do componente principal.

a. Quando os componentes são correlacionados, as somas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

## ANEXO D - Análise da validade externa dos construtos

### Significância das relações via bootstrapping

Relações	Carga externa	Média da amostra	Desvio Padrão	Erro Padrão	Estatística t
DENTRODOPRAZO -> SATISF	0,9557	0,8437	0,2104	0,2104	4,5427
FACILENCONTRAR -> SATISF	0,4419	0,4065	0,2261	0,2261	1,9543
TEROQUEPRECISO -> SATISF	0,5948	0,5921	0,2168	0,2168	2,7443
OUVIDORIAELOGIAR -> OUVI	0,9417	0,8818	0,1949	0,1949	4,8329
OUVIDORIARECLAMAR -> OUVI	0,6225	0,5761	0,2366	0,2366	2,6311
OUVIDORIASUGESTOES -> OUVI	0,694	0,6454	0,2199	0,2199	3,1553