



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

**MESTRADO EM MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

**A ADOÇÃO DE CRM NUMA AUTARQUIA**

UM ESTUDO DE CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DA PÓVOA DE LANHOSO

**SARAH ISABEL DA FONSECA VILELA**

ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA CRISTIANE DREBES PEDRON

SETEMBRO 2012

## RESUMO

Perante a atual evolução dos mercados e a constante competitividade entre as entidades, há a necessidade de valorizar e de fortalecer o relacionamento com os clientes. As entidades da Administração Pública (AP) também sofrem esta evolução do mercado. O *Customer Relationship Management* (CRM) é a ferramenta quem vem facilitar esta evolução, que permite o armazenamento de toda a informação dos clientes, bem como personalizar todas as interações com estes e tornar os processos mais céleres. Uma vez que esta investigação contempla um Estudo de Caso numa Entidade Pública, será pertinente falar em *Citizen Relationship Management* (CzRM), dado que estão em causa cidadãos e não clientes. Esta investigação procura responder à seguinte questão: ‘*Quais são os objetivos de uma Autarquia com a adoção de CRM?*’. A principal finalidade deste documento passa por identificar o que as Autarquias necessitam de fazer para a adoção do CRM, e quais os aspetos a aperfeiçoar para melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Os principais objetivos das Autarquias prendem-se com a melhoria da gestão de relacionamento com o cidadão, a prestação ao cidadão um serviço de qualidade, colocando este no centro das atenções. Assim sendo, a adoção de CRM irá facilitar o cumprimento destes objetivos e tornar todos os processos mais eficientes. O presente Estudo de Caso foi realizado na Autarquia da Póvoa de Lanhoso, onde foram feitas cinco entrevistas e inquiridos 101 munícipes do Concelho. Com este trabalho, pode concluir-se que o CzRM traz variados benefícios às entidades da AP, uma vez que os cidadãos ficam mais satisfeitos, pelo fato de a sua interação com as Entidades ser facilitada e mais rápida.

**Palavras-Chave:** *Customer Relationship Management, Citizen Relationship Management, Governo Eletrónico, Adoção.*

## ABSTRACT

Given the current trends of the market and the constant competition between the entities, there is a need to enhance and strengthen relationships with customers. Government also suffer this market development. The Customer Relationship Management (CRM) is the tool who is facilitating this development, which allows you to store all the information of customers, customize all interactions with them and make processes quickly. This research it is a case study in a public entity, so it is important speak in Citizens and not in Customers, so its significant speak in Citizen Relationship Management (CzRM). This research attempts to answer the research question: ‘*What are the goals of an local authority with CRM adoption?*’. The main purpose of this research is to identify what the local authorities need to do, to adopt CRM, and what aspects are necessary to take care, to improve the quality of services provided to citizens. The main goals of the local authorities is to improve the relationship management with citizens, to provide a quality service and put the citizens in the center of attention, therefore adopting CRM will facilitate the achievement of these goals and make all processes faster and more efficient. This case study it was held in the local authority of Póvoa de Lanhoso. I’ve made five interviews and surveyed 101 residents of that municipality. With this case study can be concluded that the CzRM brings many benefits to government entities, because citizens are more satisfied, by the fact of their interaction with the entities be facilitated and faster.

**Keywords:** *Customer Relationship Management, Citizen Relationship Management, Electronic Government, Adoption.*

## **AGRADECIMENTOS**

Com a elaboração desta dissertação aproxima-se a conclusão de mais uma etapa do meu crescimento pessoal, representando dois anos de trabalho no Instituto Superior de Economia e Gestão. Ao longo deste tempo, foram várias as pessoas que me ajudaram e sempre me incentivaram para que este trabalho fosse completado. Assim, este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que este estudo pudesse ser cumprido com sucesso. A todos eles, deixo os meus mais sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais por me terem proporcionado esta oportunidade de complementar a minha formação, que me apoiaram e ajudaram a crescer de forma humilde e motivada. Um especial obrigada ao meu pai. Sem ele este estudo não seria realizável.

À minha orientadora de Mestrado, Professora Doutora Cristiane Drebes Pedron pela notável orientação, pela disponibilidade e dedicação demonstrada ao longo da minha investigação.

Ao Engenheiro António Alves, ao Dr. Bruno Fernandes e ao Sr. Presidente da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, José Manuel Baptista, pela sua amabilidade, rapidez de resposta e pela eficácia no agendamento das entrevistas.

Gostaria ainda de agradecer aos restantes colaboradores da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso que estiveram dispostos a abdicar do seu tempo para conversar comigo: Engenheiro Artur Queirós, Dr. Armando Rodrigues, Dra. Gabriela Fonseca e D. Isaura Pereira.

A todos os colegas de Mestrado, que viveram intensamente estes dois anos de formação e valorização pessoal comigo, onde os ideais de amizade foram sempre destacados.

Aos meus amigos e família agradeço a amizade e companheirismo nos bons e nos maus momentos.

Obrigada a todos aqueles que contribuíram de forma direta e indireta na conclusão deste trabalho.

Obrigada.

# ÍNDICE

Índice de Tabelas.....	5
Índice de Figuras .....	5
Lista de Acrónimos .....	6
Capítulo I: Introdução .....	7
Capítulo II: Revisão de Literatura .....	9
2.1. <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).....	9
2.2. <i>Citizen Relationship Management</i> (CzRM) .....	11
2.2.1. Diferenças entre CRM e CzRM .....	15
2.3. Governo Eletrónico (e-Gov).....	15
2.3.1. Governo Eletrónico em Portugal.....	17
2.3.2. A importância do CRM nos Serviços Municipais.....	29
2.3.3. Objetivos das iniciativas do CzRM.....	21
Capítulo III: Metodologia.....	22
Capítulo IV: Estudo de Caso .....	24
4.1. Apresentação da Autarquia .....	24
4.2. O CRM na Autarquia da Póvoa de Lanhoso .....	24
4.2.1. Tecnologia.....	25
4.2.2. Processos.....	30
4.2.1. Pessoas .....	31
Capítulo V: Discussão.....	35
5.1. Rede de Objetivos .....	35
5.2. Sustentação dos objetivos extraídos e expostos na rede.....	37
5.2.1. Objetivos Fundamentais.....	37
5.2.2. Objetivos Intermediários .....	38
5.3. CzRM: Tecnologia, Processos e Pessoas .....	39
Capítulo VI: Considerações Finais.....	42
6.1. Conclusões Finais do Estudo.....	42
6.2. Limitações do Estudo .....	43
6.3. Sugestão de investigações futuras .....	44
Referências.....	45
Anexos.....	49
Anexo I – Protocolo de Recolha de Dados.....	49
Anexo II – Funcionamento Tecnológico da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso .....	53

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela I: Definições de CRM.....	10
Tabela II: Síntese das diferenças entre CRM e CzRM.....	14
Tabela III: Definições de e-Gov.....	16
Tabela IV: FCS para o desenvolvimento do e-Gov .....	18
Tabela V: Objetivos das iniciativas de CzRM .....	21
Tabela VI: Objetivos Fundamentais.....	37
Tabela VII: Objetivos Intermediários .....	38

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura I: Ciclo básico do CzRM .....	12
Figura II: Rede de Objetivos .....	36

## **LISTA DE ACRÓNIMOS**

**AP** – Administração Pública

**BAU** – Balcão de Atendimento Único

**CAD** – *Computer-Aided Design*

**CEAP** – Cadastro Eletrónico de Ativos Penhoráveis

**CM** – Câmara Municipal

**CRM** – *Customer Relationship Management*

**CzRM** – *Citizen Relationship Management*

**e-Gov** – Governo Eletrónico

**ERP** – *Enterprise Resource Planning*

**FCS** – Fatores Críticos de Sucesso

**GAM** – Gabinete de Apoio ao Município

**GAP** – Gabinete de Apoio à Presidência

**GC** – Gabinete de Comunicação

**GSE** – Gestão e Seguimento de Expediente

**GSP** – Gestão e Seguimento de Processos

**PDM** – Plano Diretor Municipal

**POCAL** – Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais

**PSD** – Partido Social Democrata

**PVL** – Póvoa de Lanhoso

**RH** – Recursos Humanos

**SEAP** – *Software* para Serviços de Atendimento ao Público

**SGD** – Sistema de Gestão Documental

**SIG** – Sistema de Informação Geográfica

**SPSS** – Statistical Package for the Social Sciences

**TI** – Tecnologias de Informação

**TSI** – Técnico Superior de Informática

**VARD** – Vale do Ave Região Digital

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos têm-se vindo a verificar algumas mudanças na disciplina de marketing. De fato, o estabelecimento de relacionamentos duradouros com os clientes é cada vez mais uma prioridade para as empresas, ao invés do que acontecia num passado recente, quando tínhamos um marketing mais defensivo, centrado no mercado e em economias de escala (Johnson e Selnes, 2002).

Assim, poderá dizer-se que o *Customer Relationship Management* (CRM) surge como uma ferramenta que possibilita uma nova visão sobre os negócios e uma maior atenção sobre os clientes, pois permite fechar negócios de um modo eficaz, estar atento à evolução das necessidades e garantir uma imagem exterior de profissionalismo e qualidade (Payne, 2003).

A relação dos cidadãos com a Administração Pública (AP) está, igualmente, a mudar. As tecnologias trazem diferentes formas de contacto e apresentam novos desafios. Saber como gerir, da melhor forma, o relacionamento com os cidadãos é uma das missões da AP (i-Gov 12, 2011). Para atingir esse objetivo, é fundamental delinear boas estratégias de CRM, ou no caso da AP, *Citizen Relationship Management* (CzRM). Assim, o sector público optou também por aderir a este fenómeno e instaurou o conceito que ficou conhecido por CzRM (Xavier et al., 2003).

E é precisamente sobre a adoção de CRM na Autarquia da Póvoa de Lanhoso que se irá debruçar a presente investigação. As Câmaras Municipais desempenham um papel determinante na vida dos cidadãos e, atualmente, as novas tecnologias de informação (TI) estão a permitir que o relacionamento entre Câmaras e cidadãos seja melhorado. A adoção de CRM significa um grande passo na modernização administrativa e nos sistemas de atendimento ao cidadão. A Autarquia da Póvoa de Lanhoso foi escolhida uma vez que é o Concelho de Residência da investigadora.

Com a presente investigação, procura-se responder à seguinte questão: “Quais são os objetivos de uma Autarquia com a adoção de CRM?”. O principal objetivo deste documento é estudar o que as Autarquias necessitam de fazer para a adoção do *Customer Relationship Management* (CRM), ou seja, quais os aspetos a melhorar e a consolidar para aumentar e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Pretende-se assim com este estudo:

- Evidenciar objetivos necessários para a adoção do CRM;
- Analisar vantagens trazidas pela adoção do CRM;
- Entender até que ponto a adoção do CRM é fundamental para que haja uma boa relação entre os Municípios e os seus munícipes.

Os sistemas de CRM permitem às organizações alcançar informação estruturada sobre os cidadãos, nas diversas áreas. No fundo, o CRM proporciona às organizações a capacidade e a agilidade para adquirir a informação certa, sobre a pessoa certa, na hora certa. Sendo assim, é indispensável juntar toda a informação relativa aos munícipes que se encontra dispersa pelos diversos serviços, e desenvolver uma forma mais uniforme de acesso à informação, por parte dos funcionários, cidadãos e outras entidades interessadas.

Esta investigação encontra-se organizada em seis partes. Após esta introdução, no segundo capítulo, é elaborada uma revisão de literatura, onde os principais conceitos relacionados com o âmbito da investigação são explicados e sustentados. O terceiro capítulo é dedicado à explicação de todo o processo do método de recolha de dados. No quarto capítulo apresenta-se a Autarquia investigada, bem como todo o Estudo de Caso, ou seja o CRM na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso. O quinto capítulo é reservado à discussão do Estudo de Caso, cujo fundamento é analisar quais os objetivos que uma Autarquia necessita de ter em conta para implementar o CRM, com a respectiva apresentação de uma rede de objetivos. Para finalizar, no sexto capítulo, é encerrada a investigação, com a apresentação das conclusões finais, assim como as limitações deste estudo e as sugestões para investigações futuras.



## **CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo, são definidos os conceitos chave abordados neste Estudo de Caso. Numa primeira fase, aborda-se o conceito de *Customer Relationship Management* (CRM), a sua evolução ao longo dos anos e os potenciais benefícios que uma organização poderá obter com a sua aplicabilidade. Após explicar este conceito, e como o objeto do Estudo de Caso se trata de uma instituição pública, foca-se o conceito de *Citizen Relationship Management* (CzRM), uma vez que o foco deste Trabalho Final de Mestrado é o cidadão.

Após a contextualização do CzRM, expôs-se o conceito de Governo Eletrónico, que no fundo se trata de uma ferramenta de CzRM, mostrando a evolução deste conceito em Portugal. Para finalizar esta revisão de literatura, é referida a importância do CRM nas Entidades Governamentais, sendo absolutamente claro que a Modernização Administrativa numa Autarquia é fundamental para o seu bom funcionamento.

### **2.1. *Customer Relationship Management* (CRM)**

A noção de CRM firmou-se a partir da década de 1990, como Tecnologia de Informação que facilita melhorias na comunicação e disponibiliza *softwares* de apoio ao relacionamento com clientes (Dominguez, 2000). O CRM garante às empresas ferramentas essenciais para uma melhor compreensão do comportamento dos consumidores e criação de ofertas de produtos e serviços (Dominguez, 2000; Navarro, 2002). Segundo Kellen (2002), a evolução tecnológica provocou uma alteração no modo como as empresas distribuem a informação e os produtos e no modo como elas integram e comunicam através dos seus silos funcionais e de produtos.

Neste contexto, sobressai a importância do CRM como estratégia empresarial, apoiada em dois pilares: o Marketing Relacional e a Tecnologia de Informação. O Marketing sofreu uma evolução ao longo dos anos, passando da ótica da produção em massa, pelo Marketing de segmentos até chegar ao Marketing Relacional (Shang e Chen, 2007). O CRM é uma combinação entre a estratégia e os sistemas de informação, direcionada para o cliente, a fim de o servir melhor. É um modelo integrado de negócio importante para o sucesso de estratégias de CRM, unindo organizações, processos, informação e tecnologia ao longo de uma cadeia (Chan, 2005; Bretzke, 2000).

O CRM é um processo contínuo e complexo, que compreende uma mudança de cultura, um redesenho na organização e uso das TI. Segundo Chen e Popovich (2003) a

implementação de CRM envolve três dimensões: processos, pessoas e tecnologia. Para que o CRM seja bem implementado nenhuma das dimensões pode ser esquecida, pois as três dimensões estão interligadas e não funcionam uma sem outra. Todas as entidades precisam usar as TI para melhorar a sua eficiência interna, ou seja, devem estar atentas às tendências do mercado tecnológico para que não sejam consideradas débeis (Silva, 2002; Navarro, 2002).

Ainda que a tecnologia e os processos sejam críticos para que as iniciativas de CRM sejam um sucesso, quem estabelece as relações com os clientes são os colaboradores das empresas. É por isso que Chen e Popovich (2003) referem que se uma determinada organização não tiver uma cultura bem focada no cliente e determinada pelos Recursos Humanos (RH), mesmo que a mesma esteja apoiado por boas ferramentas de CRM, o seu desempenho não será bom. Pode, então, definir-se o CRM como um conjunto de pessoas, processos e tecnologia ao dispor de uma organização que tem como objetivo o foco no cliente, ou seja, o cliente está no centro da atenção (Santos, 2006).

Compreender os clientes e agir de modo a satisfazer as suas necessidades e desejos, é, e sempre será, a finalidade das relações comerciais. Para atingi-la ao longo do tempo, o Marketing tem evoluído e mudado, partindo de uma visão focada no produto para uma visão focada no cliente (Zenone, 2007). Segundo Reddy e Acharyulu (2002), o CRM tem como objetivo fomentar o valor do cliente a longo prazo, através de uma comunicação centrada na filosofia *one-to-one*, onde a estratégia é focada no cliente como indivíduo e não como parte integrante de uma massa.

Ao longo da revisão da literatura realizada não se observa um consenso para o significado do termo CRM. Na tabela 1 são apresentadas quatro definições de CRM:

Tabela I DEFINIÇÕES DE CRM	
AUTOR	DEFINIÇÃO
Gatner (2001)	Define CRM como sendo uma estratégia de negócio orientada para o cliente, para o satisfazer e simultaneamente otimizar o lucro da empresa.
Navarro (2002)	CRM é uma estratégia de negócio centrada no ato de antecipar, conhecer e satisfazer as necessidades e desejos presentes e previsíveis dos clientes.
Greenberg (2004)	CRM é uma estratégia de negócios para selecionar e administrar os clientes, procurando otimizar o valor a longo prazo. CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de Marketing, vendas e serviços.
Payne (2006)	O CRM está preocupado com a criação, o desenvolvimento e a intensificação do relacionamento individualizado com o cliente.

O CRM surge como uma estratégia voltada para o entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. Nesse sentido, Mendoza et al. (2007) afirmam a relevância de definir o CRM como estratégia de negócio. Por outro lado, o contexto atual das organizações impõe a necessidade de um atendimento personalizado de bens e serviços personalizados, que serão obtidos apenas por meio de um relacionamento estreito com os consumidores. Entretanto, Swift (2001) e Kotler (2009) já advertiam que as organizações devem identificar o cliente, conhecê-lo, para que possam receber essa personalização. Para estes autores, as organizações devem desenvolver o relacionamento com clientes rentáveis, lutar pela conquista dos clientes potenciais e deixar os clientes que geram prejuízo passarem para a concorrência. Pode afirmar-se que este conceito representa uma estratégia para selecionar e administrar parcerias, visando aperfeiçoar o valor a longo prazo, para a organização, assegurando a satisfação dos parceiros e clientes finais (Greenberg, 2004).

Os benefícios com a implementação de um sistema de CRM podem ser diversos. Segundo Payne (2006), usar o CRM pode proporcionar um melhor atendimento ao cliente e pode ainda dar vantagens estratégicas às empresas que adotem o sistema, como a capacidade de personalizar o relacionamento com clientes. Na era digital, o CRM tem a mesma importância para que se possa conhecer o cliente, sendo que, na interação *online*, o mesmo também se relaciona com a empresa, e esta mesma, deve procurar informações que facultem dados de modo a possibilitar uma relação direta com o cliente, de acordo com suas preferências (Borges, 2008). Essa tendência também se verifica na Administração Pública (AP). Esta tendência é assim apoiada em recursos tecnológicos, proporcionando desta via, novas formas de interação com cidadão, uma vez que o CRM, uma ferramenta do Marketing, empregada no sector privado que, no âmbito governamental, ganha nome de *Citizen Relationship Management (CzRM)* (Santos, 2006; Borges, 2008). Portanto, uma vez que esta investigação se foca numa instituição pública, define-se o conceito de CzRM, direcionado especificamente para as organizações de serviço público.

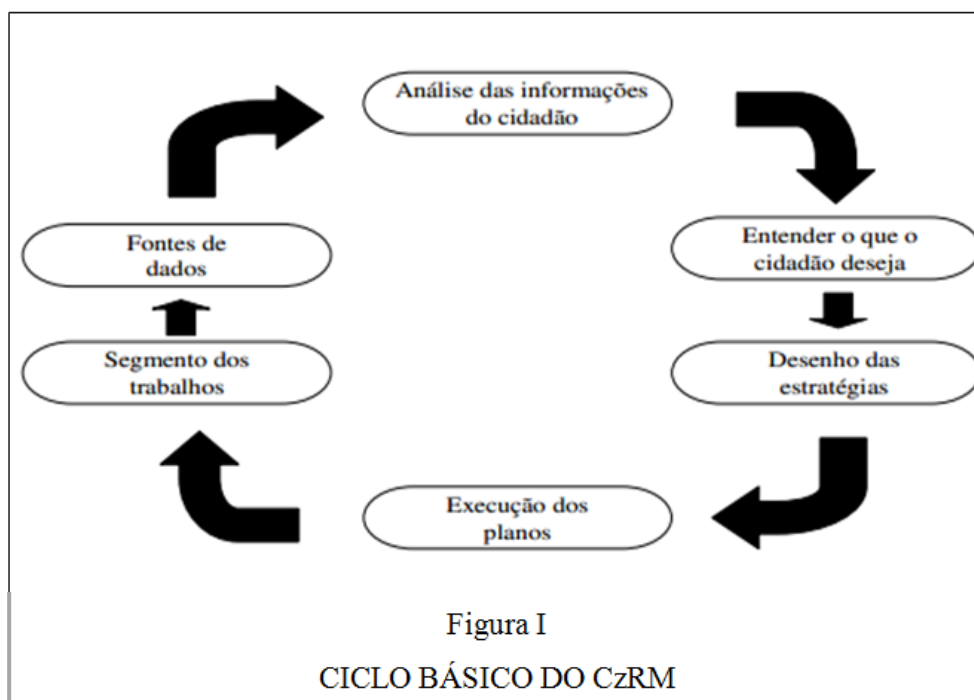
## **2.2. *Citizen Relationship Management (CzRM)***

Conforme exposto, o CRM geralmente é aplicado no sector privado e o CzRM, na esfera governamental, uma vez que ambos buscam o melhor relacionamento com os clientes/cidadãos, proporcionando a eles a melhor prestação de serviços, que conhecendo-os, será mais fácil desenhar estratégias para melhor atender as suas necessidades (Santos,

2006; Costa, 2008). Assim Santos (2006) e Schellong e Langenberg (2007) reforçam a ideia que o CzRM se trata de uma divisão de gestão de relacionamento com o cliente que se concentra especificamente sobre a forma como os órgãos governamentais se relacionam com seus constituintes.

O sector público também aderiu a este acontecimento e criou o conceito que ficou conhecido por *Citizen Relationship Management* ou, simplesmente, CzRM (Xavier et al., 2003). O CzRM é uma estratégia de CRM adaptada pela AP, central e local, que visa melhorar e ter focada toda a atenção no relacionamento com o cidadão (Xavier et al., 2003). A gestão de relacionamentos com o cidadão torna-se muito mais complexa que a gestão de relacionamento com o cliente. A criação de informação por parte dos cidadãos é quase contínua, pois interagem constantemente com estruturas e equipamentos municipais: fazem sugestões ou reclamações, necessitam de informação do contexto do governo local, entre outras interações que estabelecem no domínio do seu papel inserido na sociedade pública (Xavier et al., 2003).

Segundo estes autores, existem grandes diferenças entre o cidadão e o cliente, tal como reforça Scammel (2003), ao dizer que ‘cidadão’ e ‘consumidor’ estão normalmente em categorias opostas. Para esta autora, o primeiro é referente ao interesse público e o segundo respeita a um interesse próprio ou privado.



Fonte: Almeida et al. (2006) e Borges (2008)

Nesta figura (figura 1), Almeida et al. (2006) e Borges (2008), sistematizam que dentro da filosofia do CzRM se deve considerar como ponto inicial a necessidade de captação,

satisfação e fidelização dos cidadãos. Assim, a melhoria na oferta de serviços, a redução de custos de interação, a personalização da relação e a qualidade e volume de informações serão alcançados. Almeida et al. (2006) referem que a utilização do CRM nas práticas do Governo Eletrónico deram origem ao CzRM, tratando-se de procurar alcançar na relação governo/cidadão, os benefícios que o CRM já proporcionou às relações empresa/clientes. Através do CzRM a implantação de um sistema de e-Gov apresentar-se-á de forma rematada, possibilitando a todo âmbito governamental uma total interação com o cidadão. Assim, os governos conseguem uma melhoria no que se refere à satisfação do cidadão (Borges, 2008).

O CRM tem como objetivo a integração de informações variadas sobre os clientes, oferecendo compreensão das necessidades e atuando sobre essas (Smith, 2003). Sendo que o conceito de CRM visa uma melhor qualidade e personalização do serviço ao cidadão, mais do que uma tecnologia, um projeto, uma aplicação, o mesmo deve ser entendido como uma estratégia para controlar a qualidade dos serviços prestados pelos seus colaboradores (Almeida et al., 2006; Larsen e Milakovich, 2005). Segundo Borges (2008) e Tannò (2008), com o intuito de obter melhores resultados com a implantação do Governo Eletrónico, o CzRM aparece como instrumento importante para o planeamento de estratégias que apresentem objetivos de atender de um modo eficiente o cidadão, oferecendo-lhes um serviço de grande qualidade.

De acordo com Bretzke (2000) e Santos (2006), para essa gestão de relacionamentos é, muitas das vezes, necessário que haja uma mudança cultural, um redesenho de processos, orientando a AP para uma operacionalidade dos serviços centrados no cliente. Para que esse processo seja possível é necessário uma aposta na formação e na mudança de mentalidades dos colaboradores de uma determinada entidade. Bretzke (2000) reforça que é muito importante evidenciar as vantagens do uso das TI, e mostrar quais os processos e serviços facilitados com a adoção destas. A estratégia de CzRM permite gerir, utilizando uma plataforma centralizada de informação, todos os canais e meios de interação com o cidadão. Esta centralização vai possibilitar que a organização tenha uma visão integrada de 360°. Outra das suas vantagens é a de possibilitar obter informação sobre os cidadãos e conhecê-los melhor, providenciando atempadamente e de forma consistente o acesso a dados e serviços (Santos, 2006). Assim, juntamente com a aplicação das novas tecnologias, há uma preocupação e necessidade em reestruturar e integrar processos, no sentido de prestar uma maior atenção no relacionamento com o cidadão e, simultaneamente,

disponibilizar uma oferta de serviços *online* de forma a facilitar a comunicação e otimizar um conjunto de interações (Santos, 2006). O CzRM é um conceito implementado numa plataforma tecnológica que promove o conhecimento do Cidadão, em termos de perfil, dos processos em que interage com a Autarquia, das entidades com as quais se relaciona, dos contactos e dos canais de comunicação preferenciais (i-Gov 12, 2011).

### 2.2.1. Diferenças entre CRM e CzRM

O CRM torna-se muito mais complexo que o CzRM. Segundo Coleman (2005) e Schellong (2005), o setor público e o privado são diferentes em alguns aspetos essenciais:

(1) O governo é um provedor de monopólio do serviço, os cidadãos são muitas das vezes obrigados a utilizar os serviços; (2) Ao contrário da maximização do lucro do setor privado não pode ser objeto de setor público; (3) As diferentes administrações públicas não são concorrentes comerciais. Não têm hesitações e problemas na partilha de experiências e troca de dados e software; (4) Os cidadãos, através das instituições governamentais são os proprietários das administrações, mais uma razão para que as instituições estejam orientadas para o cidadão; (5) As empresas devem desenvolver o relacionamento com clientes rentáveis, lutar pela conquista dos clientes potenciais e deixar os clientes que geram prejuízo passarem para a concorrência, enquanto na AP não há concorrência.

Na tabela abaixo pode verificar-se as principais diferenças entre CRM e CzRM:

Tabela II	
SÍNTESE DAS DIFERENÇAS ENTRE CRM E CzRM	
CRM	CzRM
Setor Privado	Setor Público
Clientes	Cidadãos
Concorrência	Monopólio
Personalização	Abordagem ' <i>One size first all</i> '
Orientação de lucros	Compreensão democrática

Além destas diferenças é importante salientar a própria diferença entre o cliente e o cidadão. Na verdade, o cidadão tem inerentes responsabilidades sociais, por parte das instituições que o rodeiam, particularmente, por parte das instituições públicas, que têm o dever de se preocupar com o conhecimento que têm sobre os seus cidadãos (Gouveia, 2007). O CzRM permite à AP conhecer os seus cidadãos e dá a estes acesso a informações

e serviços. Garante também a distribuição adequada de solicitações do cidadão através de *workflows*, que permitem monitorar o atendimento (Xavier et al., 2003; Gouveia, 2007).

### **2.3. Governo Electrónico (e-Gov)**

Tal como acontece nos vários setores da economia, também o setor público enfrenta o desafio de integração nesta sociedade da informação, desenvolvendo e alterando os seus processos organizativos e estruturas de funcionamento no relacionamento com as empresas, com os empregados ou com os cidadãos.

A preocupação em suportar os processos internos das autarquias em tecnologias de informação, colocando desta forma o cidadão e as empresas no centro das atenções, chama-se de Governo Eletrónico (e-Gov). O e-Gov é, então, o uso das tecnologias de informação e comunicação na AP. Porém, e porque a tecnologia por si só não consegue transformar um “mau” processo num processo eficiente, o e-Gov deverá, sobretudo, ser considerado como incentivador da combinação entre a tecnologia e a mudança organizacional, permitindo o desenvolvimento de novas competências internas que modernizem a AP e melhorem a prestação do serviço público (Monteiro, 2008).

O e-Gov, através do CzRM poderá fornecer dados necessários sobre a população, para o levantamento de um planeamento mais adequado que possa chegar alcançar os resultados junto do cidadão. Logo, é certo que o CzRM e o e-Gov são duas tendências que completam e fortalecem o sistema democrático, ou seja, são ganhos fundamentais para toda a sociedade (Borges, 2008).

No panorama atual, a expansão rápida da Internet está a obrigar o Governo a pensar como pode agir e, principalmente, oferecer novos serviços à sociedade. As novas tecnologias disponíveis, principalmente a Internet, permitem aos governos interagirem de modo mais eficiente com funcionários públicos, cidadãos, empresas e com entidades governamentais (Washtenaw County apud Joia, 2002). O uso das tecnologias de informação, em particular a Internet, para disponibilizar serviços públicos de uma maneira muito mais eficaz, quer em termos de operacionalidade, quer em termos de custo e eficiência, não é mais do que o conceito de e-Gov (Ferreira, 2002).

Existem várias definições de e-Gov:

AUTOR	DEFINIÇÃO
Habermas (1989)	O e-Gov pode ser entendido como um facilitador, passível de promover a intercomunicação entre os atores sociais para desempenhar o seu papel na sociedade, necessitando de criar locais de acesso às informações.
Gartner Group (2002)	O e-Gov é o uso das Tecnologias de Informação para promover mais eficiência e eficácia governamental, facilitando o acesso aos serviços públicos, permitindo aos cidadãos o acesso à informação, e tornando o governo mais responsável perante o cidadão
Zweers e Planqué (2003)	O e-Gov é um conceito emergente que pretende fornecer ou tornar disponível a informação ou serviços, por meio eletrônico, a partir ou através de organismos públicos, a qualquer momento, local e cidadão.
United Nations (2006)	Trata-se da utilização da Internet e da <i>World Wide Web</i> para fornecer informações e serviços do governo aos cidadãos

A aposta na sociedade da informação, nas novas tecnologias e na presença nas Redes Sociais, acompanhada pela modernização das instituições, é fundamental para alavancar a competitividade da economia e o desenvolvimento social (Mateus, 2008; Tannò, 2008). Contudo, para o seu sucesso é necessário mais do que tecnologia. É fundamental o envolvimento dos funcionários públicos no processo de modernização, o funcionamento das instituições e organismos públicos através da concretização de objetivos e o reforço dos direitos e garantias dos cidadãos/clientes da AP, bem como a mobilização da sociedade civil para a sua utilização constante e massiva (Mateus, 2008).

Campos e Marques (2005) referem que o sucesso de uma plataforma de e-Gov depende do uso que as pessoas dão às tecnologias e do impulso e inovação que os organismos lhe conferem. A tecnologia não é, portanto a solução é apenas parte dela. O Impacto causado pela aplicação de uma correta estratégia de e-Gov faz-se sentir a três níveis: redução de custos na AP, aumento de competitividade económica e aumento do nível de participação do cidadão nas decisões políticas (Ferreira, 2002).

Lenk e Traunmüller (2000) usam a metáfora do *iceberg* para falar do e-Gov, afirmando que apenas a ponta do *iceberg* é analisada quando se aborda este conceito, como sendo apenas a oferta de serviços governamentais por meio de recursos eletrónicos. Para estes autores, o e-Gov baseia-se nas interações entre os cidadãos e o governo, que leva a uma



reorganização dos processos de negócio da AP. Lenk e Traunmüller (2000) interpretam que o e-Gov se deve dividir em três perspectivas:

(1) A Perspetiva do Cidadão: na qual a interface com a qual o cidadão se relacionará com a AP é particularmente proeminente; (2) A Perspetiva de Processos: na qual é fundamental a reorganização dos processos, a partir do uso de todos os recursos, humanos e tecnológicos; (3) A Perspetiva da Gestão do Conhecimento<sup>1</sup>: que destaca a gestão da informação e do conhecimento como principal ativo na maior parte das situações relativas ao sector público.

Assim, em suma, e de acordo com a *United Nations* (2006), pode dizer-se que os objetivos principais do e-Gov são os seguintes: Tornar o Governo e os seus serviços mais acessíveis; Facilitar a inclusão social; Fornecer informações de forma responsável e necessária; Utilizar os recursos do Governo de forma eficaz e produtiva.

### **2.3.1. Governo Eletrónico em Portugal**

A visão do e-Gov em Portugal consiste em colocar o sector público entre os melhores prestadores de serviços do País, garantindo serviços públicos de qualidade, transparentes e eficientes, suportados por soluções tecnológicas racionalizadas (UMIC, 2002). Em Portugal os diversos Governos têm procurado estar na primeira linha da inovação, através de exemplos de excelência e de sucesso que consigam gerar um efeito mobilizador.

Anes (2009) refere que, nos dias de hoje, a Internet é considerada como o grande fator das mudanças na forma de comunicar. Toda esta evolução pode impulsionar a competitividade da economia, o desenvolvimento social e, principalmente, a globalização nas formas de comunicar. O e-Gov terá que estar totalmente ligado à modernização, quer a nível central, quer a nível local, onde estão incluídas as autarquias, para que haja respostas atempadas, de uma forma rápida e transparente, aos pedidos dos cidadãos e empresas, assumindo como prioridade, a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados através do uso das Tecnologias de Informação. Todos esses esforços e desafios dos governos podem ser percebidos como uma das principais formas da modernização do Estado e de todos os

---

<sup>1</sup> Segundo Nonaka e Takeuchi (1995) e Bhatt (2002), a Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que visa a criação, armazenamento e utilização do conhecimento, integrando pessoas, processo e tecnologia, alinhados com os objetivos da organização, sendo uma estratégia que transforma a informação da organização em fatores de aumento da produtividade.

organismos públicos ou privados, que têm como função, a prestação de serviços aos cidadãos e empresas (Anes, 2009).

Em Portugal, o crescente aumento da utilização da Internet por parte dos cidadãos, sustenta a linha de orientação do Governo. Assim, as vantagens da utilização de procedimentos eletrónicos no processo aquisitivo público passam pelas poupanças estruturais e ganhos de eficiência nas compras, bem como pelo aumento, em simultâneo, da transparência e da qualidade do serviço prestado (Monteiro, 2008).

Tabela IV		
FCS PARA O DESENVOLVIMENTO DO GOVERNO ELECTRÓNICO		
FCS	DESCRIÇÃO	CzRM
Definir uma estratégia focalizada no Cidadão	-Colocar o Cidadão no centro das atenções, refletindo as suas necessidades e não a estrutura da AP; -Simplificar a interação entre organismos públicos para prestar um serviço mais rápido; -Construir serviços de utilização simples; -Disponibilizar os serviços a qualquer momento, em qualquer parte e da forma mais conveniente.	X
		X
		X
		X
Atuar no <i>front-office</i> e nos processos de <i>back-office</i>	-Planear cuidadosamente: agilizar e consolidar os processos <i>offline</i> antes de os colocar <i>online</i> ; -Não automatizar ineficiências: eliminá-las; -Garantir o empenho e responsabilização dos recursos para o longo prazo.	
Obter apoio Político e Organizacional	Construir os planos de ação numa base sólida de apoio político.	
Adotar uma postura Colaborativa	-Explicar os objetivos do Governo Electrónico e solicitar sugestões aos organismos da AP; -Encorajar a integração e colaboração entre entidades da AP; -Garantir a integração das realidades da AP Central e Local de forma a garantir mudanças suaves nos serviços.	X
Garantir envolvimento da Sociedade Civil e o desenvolvimento da Democracia Eletrónica	-Interiorizar a existência de diferenças de mentalidades e de cultura na procura de apoio dos cidadãos; -Promover a participação ativa dos cidadãos e empresas no processo de tomada de decisão.	X
		X
Definir objetivos claros e monitorizar a implementação	Definir metas claras contribuir para a motivação e mobilização dos participantes.	
Implementar técnicas de CRM nos portais da AP	-Permitir a gestão eficaz da informação e perfis dos cidadãos; -Dotar os <i>sites</i> governamentais de capacidades de reconhecimento do perfil do cidadão e oferecer serviços personalizados de acordo com as suas necessidades específicas	X
		X

FONTE: Adaptado de UMIC (2002)

Na tabela 4 é possível observar os principais Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para o desenvolvimento do e-Gov. Contudo é imprescindível falar de CzRM quando referimos o e-Gov, pelo fato dos FCS do e-Gov serem orientados para a Gestão de Relacionamento com o Cidadão (CzRM).

### **2.3.2. A importância do CRM nos Serviços Municipais**

Em Portugal há bons exemplos de implementação de CRM na AP, como por exemplo, o portal das finanças, onde pode ser consultada toda a interação com o fisco (i-Gov 12, 2011). As autarquias enfrentam, atualmente, situações de grande exigência em termos de tratamento de processos, de gestão de informação e de responder às crescentes solicitações dos cidadãos, que pretendem ter um atendimento de qualidade e acessível através de qualquer meio, seja por intermédio de telefone, Internet ou presencialmente (Pires, 2011). As Autarquias têm constatado que precisam de ter os meios para prestar ao Cidadão um serviço mais rápido, eficiente e personalizado, acompanhando as exigências de simplificação e as tendências de inovação e de modernização (Esteves, 2006). Segundo Pires (2011), uma plataforma de Balcão de Atendimento Único (BAU) e também a criação de um Serviço *online*, são elementos de suporte à implementação das medidas no âmbito da Modernização Administrativa das Autarquias, que tem como objetivo primordial simplificar os contactos entre os municípios e a CM, implementando uma filosofia de atendimento multicanal.

A interação entre os sistemas de um município é de extrema importância, uma vez que permite obter melhores resultados ao nível do funcionamento da municipalidade, ou seja, melhorar o grau de funcionamento interno e ampliar a qualidade do relacionamento com o exterior (UMIC, 2002).

Com a implementação do CRM nas Autarquias, as vantagens são inúmeras. Há uma clara expectativa do aumento da produtividade, bem como da qualidade dos serviços prestados. Destacam-se ainda outro tipo de benefícios, ao nível da otimização de processos internos, melhor rentabilização dos RH, melhoria no atendimento aos cidadãos e a capacidade de crescimento futuro (Metrópoles, 2008).

Os Municípios Portugueses mantiveram durante décadas uma estrutura característica dos serviços públicos. Hoje, a grande maioria dos Municípios já adotaram medidas de reestruturação suportadas nas tecnologias da informação (Monteiro, 2008). Essas medidas

estão a dar origem a mudanças profundas na forma como os cidadãos se relacionam com o seu Município e, também, na forma como os próprios Municípios se organizam internamente. Monteiro (2008) refere, ainda, que as autarquias que tenham o sistema de CRM implementado conseguirão mais facilmente ter toda a informação da Autarquia e dos municípios armazenada e acessível, mesmo aquando haja uma mudança partidária, que no caso das Câmaras Municipais e das Juntas de Freguesia poderá ocorrer de quatro em quatro anos.

Municípios, como os de Cascais, Seixal e Oeiras, tiveram em apreciação várias situações, no processo de mudança da estrutura de funcionamento dos seus serviços, das quais se distinguem (Metrópoles, 2008):

(1) A completa alteração do funcionamento interno e do relacionamento com o exterior; (2) A reorganização da dispersão geográfica dos serviços municipais; (3) O tratamento da informação existente nos vários serviços municipais, destinados aos cidadãos, oferecendo a estes uma única interface de atendimento para conhecer melhor o munícipe; (4) A adaptação dos serviços municipais à realidade das novas tecnologias; (5) A mudança de mentalidade dos funcionários municipais; (6) A permissão de uma maior interação entre os municípios e as Autarquias. Estas são algumas das situações que qualquer Município deverá querer ver implementados.

### 2.3.3. Objetivos das iniciativas do CzRM

Tabela V

#### OBJETIVOS DAS INICIATIVAS DO CZRM

DIMENSÕES	OBJECTIVOS	
<b>TECNOLOGIA</b>	A Internet é considerada como o grande fator das mudanças na forma de comunicar.	Anes (2009)
	A aposta na sociedade da informação e nas novas tecnologias, acompanhada pela modernização das instituições são fundamentais para estimular a competitividade da economia e o desenvolvimento social.	Mateus (2008) Tannò (2008)
	A adaptação dos serviços municipais à realidade das novas tecnologias.	Metrópoles (2008)
	Informação dos municípios armazenada.	Monteiro (2008)
	O e-Gov é o uso das Tecnologias de Informação para promover mais eficiência e eficácia governamental.	Gartner Group (2002)
<b>PROCESSOS</b>	A evolução tecnológica é sem dúvida o fator chave para a evolução na Administração Autárquica, contudo é necessário ter em conta a diversidade populacional de um concelho.	Rocha (2007)
	As autarquias com CRM terão de forma mais fácil toda a informação do Concelho e dos municípios armazenada e de fácil acesso, mesmo quando haja uma mudança partidária, que no caso das Câmaras Municipais e das Juntas de Freguesia ocorre de quatro em quatro anos.	Monteiro (2008)
	Promover a participação ativa dos cidadãos e empresas no processo de tomada de decisão.	UMIC (2002)
	A visão do e-Gov em Portugal consiste em colocar o sector público entre os melhores prestadores de serviços do País, garantindo serviços públicos de qualidade, transparentes e eficientes.	
	Permitir a gestão eficaz da informação e perfis dos cidadãos	Dominguez (2000)
A noção de CRM firmou-se a partir da década de 1990, como Tecnologia de Informação que facilita melhorias na comunicação.		
<b>PESSOAS</b>	O CzRM aparece como instrumento importante para o planeamento de estratégias que apresentem objetivos de atender de um modo eficiente o cidadão.	Borges (2008) Tannò (2008)
	As autarquias com CRM terão de forma mais fácil toda a informação do Concelho e dos municípios armazenada e de fácil acesso, mesmo quando haja uma mudança partidária, que no caso das Câmaras Municipais e das Juntas de Freguesia ocorre de quatro em quatro anos.	Monteiro (2008)
	O CzRM é uma estratégia de CRM adaptada pela AP que visa melhorar e ter focada toda a atenção no relacionamento com o cidadão	Xavier et al. (2003)
	Disponibilizar os serviços a qualquer momento, em qualquer parte e da forma mais conveniente.	UMIC (2002)
	Oferecer serviços personalizados de acordo com as suas necessidades específicas dos municípios.	
	O desenvolvimento e a divulgação das novas tecnologias de informação e comunicação vieram proporcionar, a um número crescente de pessoas, uma facilidade e uma rapidez de contacto que pareciam impensáveis há duas décadas.	Anes (2009)
	É muito importante evidenciar aos colaboradores as vantagens do uso das TI, e mostrar quais os processos e serviços facilitados com a adoção destas.	Bretzke (2000)
	Uma gestão de relacionamentos eficiente necessita muitas das vezes que haja uma mudança cultural, mas para que isso seja possível é necessário haver uma aposta na formação e na mudança de mentalidades dos colaboradores de uma determinada entidade.	Bretzke (2000) Santos (2006)

### **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

A presente investigação utiliza o método Estudo de Caso. Segundo Benbasat et al. (1987), o Estudo de Caso é um método de investigação que analisa um fenómeno contemporâneo no seu ambiente natural e adota múltiplas fontes de evidência sobre uma ou poucas entidades. Pode dizer-se que uma investigação que utilize como método o Estudo de Caso compreende três fases distintas: (1) a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretenda trabalhar; (2) a condução do Estudo de Caso, com a recolha de dados; (3) a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados (Yin, 2001).

Segundo Yin (1994), cada método de investigação pode ter vantagens e desvantagens, de acordo com o tipo de questão de investigação, o controlo do investigador sobre o objeto de investigação e o foco sobre fenómenos contemporâneos ou históricos. O Estudo de Caso é uma estratégia de investigação apropriada quando se pretende estudar um fenómeno contemporâneo, no seu contexto natural (Yin, 1994).

Este Estudo de Caso consiste numa investigação qualitativa e quantitativa. A investigação qualitativa baseia-se num processo de investigação realizado em contexto natural, procurando entender a perspetiva do ator social, no âmbito da compreensão de um problema social ou humano nas suas várias perspetivas (Dobbin e Gatowski, 1999).

Antes de efetuar as devidas entrevistas, importa salientar que foi previamente elaborado um guião de entrevista (ANEXO I, 1 e 2), avaliado por um especialista académico em CRM. Assim, a primeira parte do estudo consistiu na recolha de evidências através de cinco entrevistas realizadas na CM da PVL. Foram entrevistados a Senhora Vice-Presidente, o Chefe do Gabinete de Apoio à Presidência (GAP), o Vereador do Planeamento e Gestão Urbanística e também o responsável pela Modernização Administrativa, o Técnico Superior de Informática (TSI) e a responsável pelo Gabinete de Apoio ao Município (GAM). As entrevistas realizadas foram abertas e semi-estruturadas com uma duração de aproximadamente 45 minutos nos dias 26 e 27 de Abril e sete de Maio de 2012, que foram alvo de utilização de equipamentos auxiliares (gravador áudio). Através da gravação em áudio, procedeu-se à transcrição das mesmas e posterior categorização e classificação, utilizando para tal, o *software* MAXQDA para a análise dos dados (ANEXO I, 3).

A segunda parte do estudo pertence à análise quantitativa, que foi feita através de inquéritos a 101 munícipes do concelho da Póvoa de Lanhoso. Os dados primários foram obtidos por meio de questionário do tipo semi-estruturado, desenvolvido pelo pesquisador eletronicamente no *Qualtrics Survey Software* desde 14 de Abril a 14 de Maio de 2012 (ANEXO I, 4). *A posteriori* os dados foram analisados no *software* aplicativo SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

A amostra utilizada nestes inquéritos foi a bola de neve. Este tipo de amostragem recai nos indivíduos que foram previamente identificados como pertencentes à amostra, ou seja, trata-se de uma técnica utilizada nos casos em que não existe informação disponível sobre a população. Para construir uma amostra baseada nesta técnica, o entrevistador pede ajuda ao inquirido, após ser entrevistado, para que este forneça nomes de outros indivíduos que possam ser igualmente inquiridos (Vicente et al., 1996).

Foram inquiridos 101 munícipes do Concelho da Póvoa de Lanhoso, dos quais 54% dos munícipes inquiridos são do sexo masculino e 46% do sexo feminino. A idade média dos inquiridos é de 45 anos e o rendimento mensal médio é de 880 Euros.

Os inquéritos servem essencialmente para analisar a satisfação e a imagem global que os munícipes têm da Autarquia e também para analisar o funcionamento e a adesão por parte dos munícipes aos serviços *online* disponibilizados pela Autarquia.

## **CAPÍTULO IV: ESTUDO DE CASO**

Antes de proceder à exploração do caso, a partir da informação recolhida aquando das entrevistas e da realização do inquérito, será descrito uma apresentação da Autarquia em estudo, a Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso.

### **4.1. Apresentação da Autarquia**

Situado em pleno coração do Minho, e pertencente ao distrito de Braga, o concelho da Póvoa de Lanhoso tem cerca de 22 mil habitantes. A limitá-lo estão os concelhos de Braga, Guimarães, Fafe, Vieira do Minho e Amares. Esta situação privilegiada faz das Terras de Lanhoso local de passagem e de paragem para muitos turistas nacionais e estrangeiros. Este município é repartido em 29 Freguesias, tendo o concelho sofrido um desenvolvimento económico e empresarial que tem contribuído para a reestruturação e melhoramento das suas infra-estruturas, proporcionando aos visitantes boas condições de acolhimento, tanto a nível social, cultural e económico.

Trata-se de um Concelho Rural, cuja taxa de emigração tem ascendido gradualmente de ano para ano. A Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, como autarquia local, representa todo o concelho e tem por missão ajudar os munícipes nas atividades desenvolvidas. Sendo este um concelho com um núcleo de produção de ourivesaria bastante representativo, o parceiro pretende apoiar os artesãos na manutenção das suas atividades, participando, assim, em vários projetos de apoio ao desenvolvimento da região, quer ao nível turístico, quer económico e social.

A Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso é presidida por Manuel José Baptista, que conquistou para o Partido Social Democrata (PSD) a presidência do Município em 2005, renovada nas eleições autárquicas de 2009.

Esta Autarquia é composta por sete Gabinetes e dividida em dez divisões distintas (ANEXO II, 1).

### **4.2. O CRM na Autarquia da PVL**

O caso será descrito tendo em vista as três dimensões trabalhadas no referencial teórico:

1. Tecnologia: Planeamento de Recursos;
2. Processos: Eficiência Interna;
3. Pessoas: Melhorar o Relacionamento e a Comunicação.

Apesar desta organização, nenhuma destas dimensões poderá ser analisada individualmente, uma vez que estão constantemente interligadas.



#### 4.2.1. Tecnologia

Para que haja um atendimento personalizado nos Municípios Portugueses, é fundamental que exista um conhecimento do munícipe por parte dos profissionais e uma boa relação entre ambos. Este será o caminho para o bom desempenho da entidade. A evolução tecnológica permite que todos os dados essenciais dos munícipes sejam armazenados em bases de dados, permitindo assim ao Município uma maior aproximação com os seus munícipes, pelo fato de os conhecer melhor.

O Técnico Superior de Informática (TSI) refere que desde 2006 a evolução tecnológica desta Autarquia foi grande. Em 2006 existiam apenas dois servidores numa sala com apenas 2m<sup>2</sup>, não havia uma rede estruturada, apenas uma rede de telefones, e apenas 25 funcionários tinham *emails*. Existia um conjunto de aplicações verticais que davam resposta a áreas específicas como águas, lixo, património e obras particulares. Assim sendo, pode dizer-se que os sistemas de informação da CM da PVL sofreram uma evolução, que fortaleceu e aproximou o relacionamento com o munícipe. O TSI menciona que esta evolução foi complexa, pelo fato de em Portugal não existirem muitos fornecedores de sistemas de informações para as Autarquias, havendo sim o modelo *Ad-hoc*<sup>2</sup>. Contudo, para acompanhar a evolução tecnológica, todas as entidades devem-se adaptar às novas mudanças e tecnologias.

Segundo todos os entrevistados, a modernização administrativa é determinante para o sucesso e para o bom desempenho da Autarquia. Trata-se de um processo contínuo, que não tem fim, e que é fundamental na gestão de uma Autarquia. Segundo o Chefe do Gabinete de Apoio à Presidência (GAP), estamos perante um processo inevitável, ou seja, o Mundo evoluiu de tal forma que se os Municípios não acompanharem essa evolução da modernização – quer dos instrumentos de relacionamentos e ferramentas informáticas, quer das novas formas de organização dos dados e até dos espaços – ficar-se-á com uma administração arcaica. Contudo, reforça, ainda, que a modernização administrativa não depende só da adoção das novas tecnologias, mas também da adaptação dos colaboradores da Autarquia, que precisam de ser formados e sensibilizados para esta mudança. A Vice-Presidente da CM refere que é importante apostar na área das novas tecnologias, porque vai ser essa aposta que vai permitir dar novas respostas de forma mais eficiente e célere ao

---

<sup>2</sup> Em engenharia de software, a expressão *ad-hoc* é utilizada para designar ciclos completos de construção de softwares que não foram devidamente projetados em razão da necessidade de atender a uma demanda específica do utilizador, ligada a prazo, qualidade ou custo. Modelos informais utilizados pelo desenvolvedor de software costumam ser *ad-hoc*, como rabiscar uma idéia para obter maior clareza e simplificação da realidade. Porém, esses modelos não oferecem uma linguagem básica que possa ser compartilhada com outras pessoas facilmente.

munícipe. Segundo os entrevistados, a modernização administrativa vem facilitar o trabalho de todos os colaboradores da Autarquia, devido ao fato dos processos poderem ser consultados e revistos a qualquer momento. A poupança de tempo na procura dos processos, a maior acessibilidade a estes por parte dos funcionários da Autarquia e dos munícipes são outras das vantagens da modernização administrativa.

Para que o munícipe possa estar em contacto 24 horas com a Autarquia e todas as entidades da AP, foram disponibilizadas plataformas *online*, onde os munícipes têm acesso a todos os processos 24 horas por dia. O Vereador reconhece que o governo eletrónico ainda não está desenvolvido a 100%, embora a adesão de munícipes esteja a aumentar. Contudo, o objetivo é fazer com que as pessoas, a partir de suas casas, possam ter acesso a todos os serviços prestados pela Câmara. O TSI refere que os munícipes, ao aderirem ao governo eletrónico, estão em permanente contacto com o Município, cujo atendimento será mais rápido e sem burocracias, onde os processos podem ser consultados a toda hora e não há perda de tempo em filas de espera. Ainda assim, todos referem que o aumento da adesão ao governo eletrónico está dependente, essencialmente, da capacidade, por parte dos munícipes, em lidar com as novas tecnologias, em particular no que diga respeito às pessoas com idade superior a 50 anos. O TSI menciona que a geração até aos 50 anos está já minimamente preparada para lidar com os suportes e ferramentas informáticas disponíveis, mas a geração anterior não se sente tão familiarizada com as novas tecnologias, e esta representa uma grande parte dos munícipes do Concelho da PVL.

No entanto, a adesão ao governo eletrónico também dependerá da força das circunstâncias. O chefe do GAP refere que, por um lado, devem ser demonstradas quais as vantagens existentes nessa forma de relacionamento com a administração autárquica, e que, por outro, esta adesão dependerá, também, da maior empatia dos cidadãos com as novas tecnologias, cujas ferramentas devam ser simples e fáceis de usar, até porque estas plataformas surgiram com o intuito de facilitar e não de complicar a comunicação e o relacionamento.

Assim sendo, e como esta Autarquia pretende estar a par das novas tendências do mercado, disponibiliza um vasto serviço *online* aos seus munícipes, entre eles o Serviço *Online*, através do qual o Município da Póvoa de Lanhoso pretende prestar a todos os seus munícipes um melhor atendimento, fornecendo acesso *online* a diversos serviços, e cada munícipe pode, de modo simples e rápido, obter serviços e informações relativas ao estado de processos; Plataforma Eletrónica de Contratação Pública; GeoPortal, entre outras (ANEXO II, 2). Os objetivos que a CM tem com a adesão aos serviços *online* passam pela

modernização dos seus serviços, estar a par das novas tecnologias e simplificar as formas de relacionamento, dando resposta a todo tipo de público, como exemplifica o Chefe do GAP. “Como se trata de um Concelho com uma taxa de emigração bastante elevada, os emigrantes poderão ter acesso aos seus processos em de toda parte do mundo, através do acesso *online*”. O TSI e o Vereador fazem referência que a adesão ao serviço *online* não é grande. A Vice-Presidente refere que têm “plena noção que o público-alvo da CM, pelo fato de ser um Concelho marcadamente rural, não utiliza o serviço *online* e a entrada das novas tecnologias é mais árdua. Mas as pessoas mais jovens preferem essa via de comunicação”. Com os inquéritos aplicados, verifica-se que 52% dos munícipes inquiridos sabem da existência do serviço de atendimento *online*, contudo apenas 17% dos inquiridos já utilizaram essa via de comunicação com a Autarquia.

Todos os entrevistados mencionam a importância de simplificar as formas de relacionamento e de comunicação com os munícipes, porque se trata de um serviço público que funciona para satisfazer todas as necessidades dos cidadãos, daí todos os serviços das Autarquias terem que ser transparentes. O chefe do GAP diz que o munícipe tem o direito de saber tudo o que se passa e todos os atos praticados pelo município, pelo que os serviços têm que ser do conhecimento de todos. A responsável pelo Gabinete de Apoio ao Munícipe (GAM) menciona que um serviço transparente é um serviço prestado sem qualquer tipo de omissão de fatos, que dá a conhecer todo o desenvolvimento do processo ao munícipe. A Vice-Presidente do Município refere que se a Autarquia prestar um serviço transparente poderá, de certa forma, fortalecer a relação do Município com o munícipe.

Apesar desta Autarquia não possuir de um sistema de CRM completo, isto é, não possuir um software de CRM, não quer dizer que a CM da PVL não procure melhorar e oriente a gestão de relacionamento com o munícipe. O TSI menciona que o CRM é um processo evolutivo e que nestes últimos anos foram dados grandes passos em direção à aproximação com o munícipe, contudo este processo ainda não está completo, pois o CRM não é um processo estático, mas sim dinâmico, e está entre as prioridades desta Autarquia. O TSI revela, ainda, que o CRM é um sistema facilitador para o bom desempenho da Autarquia, pois quanto mais informação houver dos munícipes, melhor será o relacionamento para ambas as partes, logo maior e mais sólido será o relacionamento. Contudo, a adoção de novas tecnologias de informação implica uma mudança organizacional, isto é, uma mudança ou adaptação por parte dos colaboradores dessa mesma entidade. O Vereador diz que as novas ferramentas são muito uteis, mas que a base do bom funcionamento está nos RH, pois é aqui que reside a chave de sucesso para qualquer organização. Se algo correr

mal internamente, correrá mal externamente. O TSI menciona, também, que as principais dificuldades na adoção de CRM ou outro tipo de sistema é a resistência dos utilizadores, sendo necessária a formação, a disponibilidade para a formação, a predisposição dos funcionários para serem formados e a sensibilização de todos os funcionários para o uso dos novos sistemas de tecnologias de informação, demonstrando-lhes quais as vantagens que trará para o Município.

Em 2007 foram implementados vários serviços, entre eles o Sistema de apoio ao munícipe, designado como Cadastro Eletrónico de Ativos Penhoráveis (CEAP), isto é, o sistema de Contra-ordenações, aplicações de gestão de armazéns e obras municipais. Foram também implementados portais de serviços, tendo como objetivo a aproximação ao munícipe. A sala dos equipamentos informáticos passou a ter de 20m<sup>2</sup> com piso técnico e com dois bastidores para servidores. Ao longo da evolução dos sistemas de informação da CM, começaram a ser feitas cópias de segurança e existe o serviço de *helpdesk*, e todos os colaboradores da CM têm *email*, podendo comunicar por essa via internamente e externamente.

A CM PVL está a implementar o programa Vale do Ave Região Digital (VARD), que vai permitir executar diversos sub-projetos em áreas diversas, nomeadamente do governo eletrónico autárquico, redes municipais de banda larga, plataforma eletrónica de compras, ambulância tecnológica e agente móvel. O Gestor do Vale do Ave Região Digital diz que a concretização deste projeto vai resultar em vantagens para o cidadão, que poderá aceder *online* a diversa informação dos Municípios. A Cooperativa VARD 2015 tem como objeto promover a conceção, criação e gestão do Programa “Vale do Ave Região Digital”, com a constituição de uma Comunidade Digital, congregando todos os agentes, no sentido do desenvolvimento sustentado dos eixos sociais, económicos e culturais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos Cidadãos do conjunto dos Municípios do Vale do Ave. Os objetivos da VARD são os de incentivar o envolvimento da Comunidade Regional na construção da Sociedade da Informação, contribuir para a criação de condições que garantam o acesso universal dos Cidadãos às Tecnologias da Informação e da Comunicação, e promover o encorajamento e participação voluntária dos cidadãos e das organizações na introdução e no desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, estimulando o exercício da cidadania e da democracia. Além disso, tem igualmente como propósitos promover a inclusão das pessoas com necessidades especiais e de grupos socialmente desfavorecidos, identificar e difundir as melhores práticas de introdução e utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação.

Assim, nos dias de hoje, os sistemas de Informação da CM da PVL são distribuídos por um conjunto de estruturas diversificadas, que dão resposta a um conjunto de infra-estruturas, como:

- Banco de Voluntariado
- Casa da Botica
- Castelo
- Centro de Criatividade
- Centro de Interpretação Calvos
- Espaço Jovem
- Gabinete de Inserção Profissional
- Loja Social
- Oficinas
- Paços do Concelho
- Pavilhão Municipal (apenas telefone)
- Piscinas
- Teatro Club
- Viveiros Municipais
- Escolas do Concelho

Todos estes espaços têm serviço de suporte no âmbito informático e estão ligados por fibra. Foi realizada uma ação de sensibilização para todos os funcionários da CM da PVL com o objetivo de incentivar à utilização das novas tecnologias de informação e mostrar qual a realidade a que se têm de adaptar.

Todas as aplicações disponíveis na CM são dependentes de dois fornecedores:

1. MediData: fornece várias aplicações de publicidade, máquinas, obras municipais, armazéns, patrimónios, águas e lixo;
2. Ano: fornece GSE, CEAP (disponível no GAM, e faz o encaminhamento do município), portais dos serviços com atendimento.

A CM da PVL trabalha com diversas Bases de dados Oracle e a SQL Server. Existe uma base de dados que contém toda a informação pessoal dos municípios e que pode ser consultada por todos os colaboradores da CM, e depois existem outras que são acessíveis aos colaboradores, dependendo da função desempenhada, entre elas o Sistema de Gestão Documental (SGD), Gestão e Seguimento de Processos (GSP) e a Gestão e Seguimento de Expediente. A partir do momento que é aberto um processo na CM, este estará disponível nestas aplicações, podendo ser acompanhado todo o seu desenvolvimento e respetivo encaminhamento.

Assim sendo, a Autarquia da PVL possui duas grandes plataformas de trabalho, que possuem um conjunto de aplicações. Uma delas é constituída por aplicações verticais: na

área das Águas, Lixos, POCAL (Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais), Património, RH, ou seja, a gestão do Pessoal, Armazéns, a gestão de Econoato, Máquinas e as Obras Municipais. A outra plataforma é constituída pelas aplicações transversais, que são aquelas que têm o SGD (Sistema de Gestão Documental), que disponibiliza e controla os documentos existentes numa determinada entidade, num espaço comum a todos os utilizadores, que é constituído pelo GSE (gestão e seguimento de expediente) – pode ser considerado como um modo de trabalho tipo *email*, onde o *email* é reencaminhado para as respetivas divisões – e pelo GSP (gestão e seguimento de processos), que trata processos municipais em função de um conjunto de regras que implementam as leis, tratando-se de um *workflow* estruturado. O funcionamento desta plataforma é dependente do fornecedor ANO (ANEXO II, 3).

A interoperabilidade é fundamental para que o desempenho da Autarquia seja eficiente, ou seja, se houver uma resistência à mudança, por parte dos colaboradores da Autarquia, o desempenho não será positivo, daí ser necessário haver uma motivação interna para que externamente seja transmitido de forma clara e transparente.

#### **4.2.2. Processos**

Neste tópico será mencionada a eficiência interna da Autarquia, que só é possível devido às competências das pessoas e da tecnologia adotada pela Autarquia.

A CM PVL tem ao dispor dos munícipes o Gabinete de Apoio ao Munícipe (GAM), que segundo a sua Responsável, é destinado a ajudar as pessoas a tratar dos mais variados assuntos relativos à parte administrativa e burocrática da autarquia, bem como a resolver assuntos no âmbito da emigração. Do acordo de cooperação com a Direção Geral dos Assuntos Consulares e Comunidades Portuguesas, a CM PVL criou, também, um Gabinete de Apoio ao Emigrante, que tem como principal objetivo informar os emigrantes e ex-emigrantes sobre os seus direitos adquiridos, especialmente no âmbito da segurança social. No GAM poder-se-á tratar e obter informações relativas ao Cartão Municipal do Idoso, Cartão Municipal de Pessoa Portadora de Deficiência, Cartão Jovem Municipal, Inscrições nos Programas de Ocupação dos Tempos Livres, Pedido de Apoio ao Arrendamento a Estratos Sociais Desfavorecidos e diversos Requerimentos.

O Vereador e a Vice-Presidente referem que o GAM é um organismo que funciona como o Balcão de Atendimento Único (BAU), em que toda a informação e questões levantadas pelo munícipe são tratadas nesse gabinete. Contudo como o BAU não está implementado será feito um encaminhamento às diversas divisões do Município, consoante as

necessidades dos munícipes. O Projeto de BAU que tem como objetivo a concentração de serviços e criar uma maior proximidade no atendimento com o munícipe, ainda não está implementado na CM, logo quem tem a função de encaminhar o munícipe é o GAM, que se situa à entrada da Instituição. É também no GAM que são introduzidos numa base de dados toda a informação dos munícipes.

O chefe do GAP afirma que a integração e o encaminhamento do munícipe é essencialmente feita pelo GAM, porque os técnicos que trabalham nesse gabinete têm um conhecimento real da estrutura orgânica da CM e sabem, depois, encaminhar o munícipe para aquilo que é a sua necessidade e o seu objetivo. Logo, também faz referência ao fato de ser no GAM que a Autarquia conhece o munícipe, que é fundamental para o seu bom desempenho. Nos 101 inquéritos aplicados, 74% dos inquiridos sabem da existência do GAM.

Para que haja uma eficiência interna é necessário que todos os processos sejam claros para os munícipes, daí que todas as funções dos colaboradores serem fundamentais para o bom desempenho da Autarquia. Como refere o Vereador, “a relação de complementaridade é fundamental para o bom desempenho de qualquer tipo de entidade”. O chefe do GAP menciona que todos os colaboradores da Autarquia têm como função, através do seu desempenho, contribuir para aquilo que é o objetivo da organização, ou seja, prestar um serviço de qualidade ao munícipe.

Uma vez que ainda não existe o BAU, a Autarquia é dividida em várias áreas e o fato de a informação estar informatizada facilita esta partilha de informação entre os profissionais, mesmo sendo de diferentes áreas.

Neste sentido, é fulcral que exista uma partilha de informação entre os colaboradores para poderem agir em conjunto ao encontro da comunidade e aconselhá-la e satisfazê-la de forma eficiente e célere.

#### **4.2.3. Pessoas**

Para que haja um atendimento personalizado na AP, é fundamental que exista um conhecimento do cidadão por parte dos funcionários públicos e uma boa relação entre ambos.

No caso concreto da CM da PVL, o munícipe é constantemente colocado no centro do sistema, sendo que existe um esforço conjunto por parte dos colaboradores no sentido de tratar cada munícipe de forma individualizada e familiar, tentando fazer com que estes se

sintam em casa e que todas as dúvidas e pedidos sejam atendidos. A Vice-Presidente refere que “para que possamos melhorar cada dia mais o nosso relacionamento com o munícipe, o fundamental é conhecermos e sabermos o que os munícipes pretendem”.

As entidades de serviço público têm um objetivo que é servir o munícipe. “Nós trabalhamos para o munícipe, que é a razão de existir das Autarquias, daí que o munícipe está sempre no centro das atenções das nossas tomadas de decisões”, explicou o Vereador.

As entidades públicas devem estar sempre a par das novas tecnologias pelo fato de estas poderem melhorar todos os processos internos e externos, o que fortalecerá o relacionamento do munícipe com a Autarquia. O Chefe do GAP menciona a importância de estar atento às novas tendências. “Do ponto de vista académico, vão surgindo sempre novas formas e teorias de abordar as coisas, novas orientações para melhorar o relacionamento, portanto acho que quem está na governação deve ter essa sensibilidade de perceber que se há estudos de casos de sucesso noutras entidades públicas, devemos tentar incorporá-los e experimentá-los no nosso Município”. Todos os entrevistados mencionam a importância dos colaboradores e da própria Autarquia estar em constante atualização e adaptação. Segundo o chefe do GAP, “a criação de relação é imprescindível para que o cidadão se sinta confiante e satisfeito com os serviços prestados. E para que isto aconteça, uma das características que um colaborador da AP deve ter é a humildade. Mesmo que algo corra menos bem, devem ser transparentes e sinceros, pois é através da comunicação que se estabelece uma relação fundamental para tudo o que se passa aqui, relação essa que se baseia na confiança, que é fulcral para criar uma ligação com o cidadão. Logo deve investir-se sempre na comunicação, seja qual for a via”.

Existe, também, a preocupação da formação técnica do pessoal sobre as novas aplicações que vão sendo instaladas e adquiridas pela Autarquia. São feitas formações nos diferentes serviços, para todos os colaboradores, de forma a alertar para a importância da modernização administrativa.

De quatro em quatro anos são realizadas novas eleições para a tomada de posse dos órgãos e eleitos autárquicos e é nas eleições onde muitas das vezes é manifestada a satisfação dos munícipes- Assim, o Vereador acha que o munícipe deveria interferir mais na gestão autárquica e que é muito importante que estes vejam o Município como seu. Contudo, mesmo que haja mudança do executivo, os serviços não mudam, o que mudará será a equipa que vai gerir determinado serviço. O Chefe do GAP afirma que, “no fundo, acontece uma transmissão natural”. Os dados e a informação de todos os processos estará



na base de dados para que a nova equipa possa continuar a desempenhar as suas funções e existem questões que não devem mudar a cada passo”.

A comunicação é definida com um traço característico da CM da PVL. A maior preocupação da Autarquia é humanizar o serviço, nomeadamente o relacionamento com o munícipe. É fomentada a interação e a constante comunicação entre o Município e o munícipe com o objetivo de obter um *feedback* adequado e serem conhecidos problemas de funcionamento operacionais.

É um procedimento geral na CM da PVL a realização de uma reunião trimestralmente na qual todos os aspetos que digam respeito à autarquia são discutidos. É fundamental que continue a existir uma proximidade entre o Município e o munícipe que permita um tratamento e acompanhamento cada vez melhor.

O Chefe do GAP refere que existem várias formas de comunicar com o munícipe deste Concelho, mas que a forma predileta é o contacto direto, *face-to-face*. Mas como não é possível chegar a todos dessa forma, são criados diversos suportes, desde o portal municipal, ao boletim municipal (distribuído gratuitamente, e onde contem informação sobre os projetos e atividades desenvolvidos e que irão ser desenvolvidos pela CM), passando pelos suportes físicos exteriores (*outdoors*, *Muppies*, etc.) e pela própria comunicação social que diariamente coloca notas informativas sobre o trabalho que é realizado. O chefe do GAP refere, ainda, que é estabelecida comunicação através de *email*, o que é facilitado através das bases de dados existentes com os dados dos munícipes.

Nota-se uma crescente tendência de tornar o *feedback* mais útil e objetivo, nomeadamente através da realização de inquéritos de satisfação e pela disponibilização de Livros de reclamação, Caixa de sugestões e inquéritos de satisfação, em todas as divisões da Autarquia, o que, tal como refere a Vice-Presidente, vai permitir aferir sobre o serviço prestado. A Vice-Presidente refere, também, que é muito importante para o funcionamento da Autarquia que os munícipes adiram às caixas de sugestões, de forma a Autarquia poder melhorar e refletir sobre o serviço que presta ao cidadão. Todas as sugestões e reclamações são compiladas e analisadas pelo executivo e, caso seja relevante, são implementadas medidas corretivas para que os aspetos menos bons possam ser melhorados e não voltem a ser referidos pelos munícipes.

A criação do portal do município, que é gerido essencialmente pelo Gabinete de Comunicação (GC) da Autarquia, mas sempre com a supervisão do GAP, e a utilização de redes sociais, nomeadamente através do *Facebook*, veio facilitar a comunicação entre o Município e o munícipe, tornando-a mais célere e eficaz. Não existe um *Facebook* da

Autarquia, mas sim o *Facebook* do Presidente da CM da PVL, que é gerido por este e também pelo GC. Segundo o Chefe do GAP “o *Facebook* é uma das formas de conseguirmos chegar ao público, é uma forma de proximidade e de divulgação das iniciativas. A maioria das pessoas está a aderir ao *Facebook*, por isso a Autarquia tem de acompanhar as tendências do mercado”. Esta disponibilização de novos meios informáticos e, nomeadamente da Web 2.0, permite suprimir barreiras, quer na rapidez de contacto, quer na acessibilidade à informação. A Web 2.0 está em grande expansão, por isso para se estar atualizado deve aderir-se a este “novo mundo”, porque toda a população está em contacto com as redes sociais.

Estão a decorrer as Presidenciais Abertas, que se trata de um projeto com o objetivo de estar presente e de relacionamento com os munícipes, ou seja, o executivo sempre que pode, tenta marcar presença em datas marcantes das Freguesias do Concelho, como por exemplo, Festas, Procissões ou qualquer outro tipo de evento. Segundo a Vice-Presidente este projeto faz aumentar a confiança e, sobretudo reforça os laços de relacionamento, “pelo fato dos munícipes verem a nossa disponibilidade em participar em tudo que diga respeito ao Concelho, eles veem-nos como um deles, e é o que nós somos”.

Podemos então concluir que, na CM da PVL existe a filosofia de colocar o munícipe em primeiro lugar, e essa cultura está muito bem enraizada em toda a Autarquia. No entanto, todo este processo de modernização administrativa está em constante evolução, não sendo estático.

## CAPÍTULO V: DISCUSSÃO

O fundamento da discussão é analisar quais os objetivos que uma Autarquia necessita de ter em conta para implementar o CRM.

### 5.1. Rede de Objetivos

Keeney (1992) propõe uma abordagem para a estrutura de objetivos (*Value-Focused Thinking*), em que o facilitador vai inicialmente preocupar-se com a determinação dos objetivos dos decisores, explicitando os seus valores. Tal processo de estruturação começa com a identificação dos objetivos fundamentais e, em seguida, parte para a sua decomposição em objetivos mais específicos (intermediários).

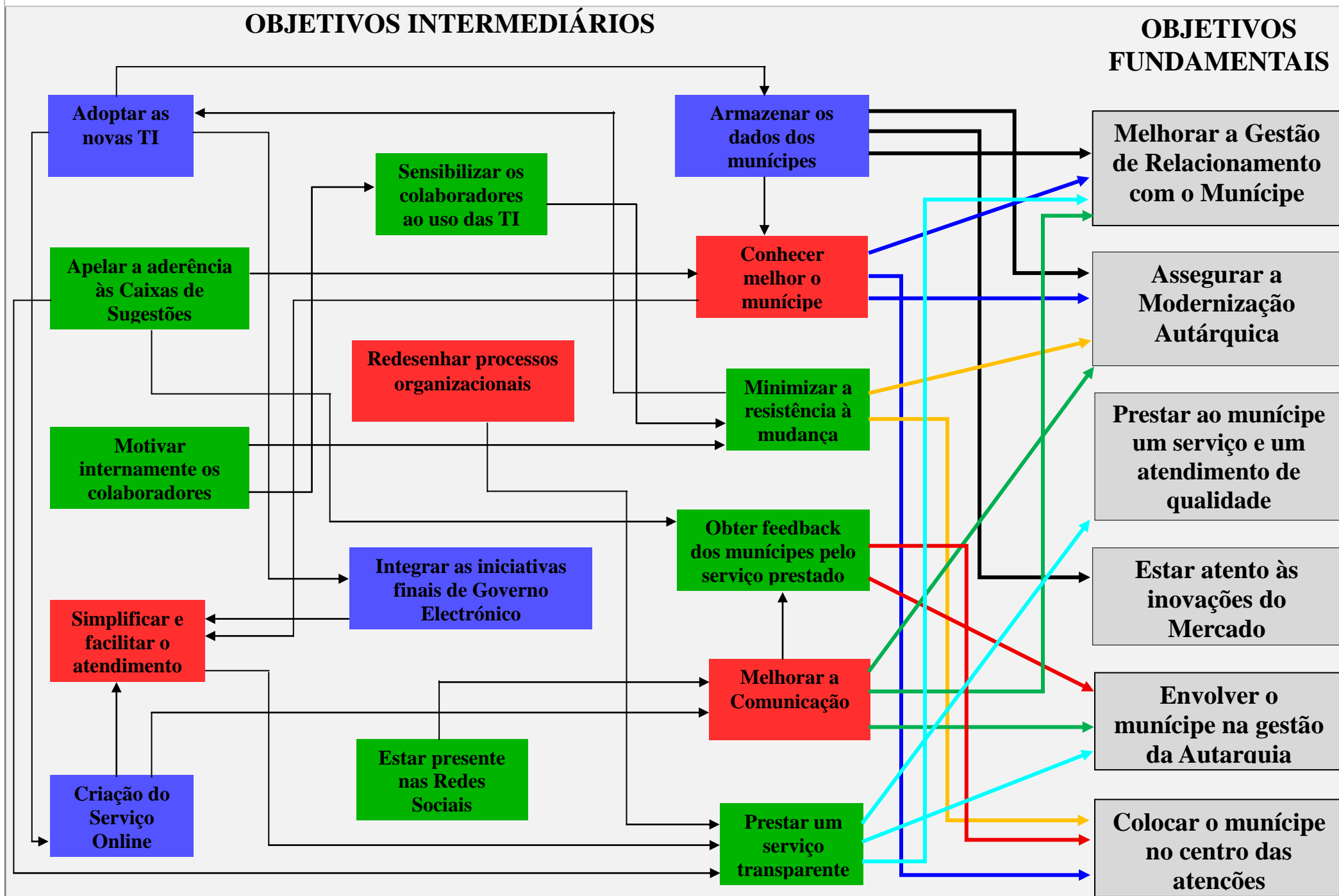
Assim sendo, o principal objetivo foi propor uma estrutura para orquestrar os objetivos de uma Autarquia com a adoção de CRM. Foi então feita, a partir do Estudo de Caso, uma análise de todos os valores, onde foram extraídos os principais objetivos. Keeney (1992) divide os objetivos em dois grupos: (1) Os objetivos fundamentais, que são os objetivos finais, e (2) os objetivos intermediários, que podem resultar em outros objetivos.

Todos os objetivos estão explícitos nas entrevistas, e também podem ser sustentados na Revisão de Literatura. Os objetivos intermediários estão relacionados com as competências que a Autarquia necessita de desenvolver para alcançar os objetivos fundamentais. Foram então definidos seis objetivos fundamentais e 15 objetivos intermediários, que encadeados na rede de Keeney nos levam aos objetivos fundamentais. Os objetivos intermediários estão subdivididos nas três dimensões também presentes no Estudo de Caso, tecnologia, processos e pessoas. Logo pode dizer-se que os objetivos fundamentais são uma fusão das três dimensões, visto as três não funcionarem separadamente. Esta rede foi construída e trabalhada várias vezes, até que os objetivos intermediários resultassem nos objetivos fundamentais. Após a construção desta rede foi feita a sua respetiva validação, tendo sido validada por três pessoas, uma do ponto de vista académico, e por mais duas pessoas também envolvidas no caso (TSI e Chefe do GAP).

Na figura abaixo (figura 2) é apresentada a rede de objetivos, na qual são expostos os objetivos que a Autarquia necessita de ter em conta para implementar o CRM.

Figura II

REDE DE OBJETIVOS



Os objetivos serão analisados com concordância da Revisão de Literatura e dos dados recolhidos no Estudo de Caso. Os objetivos fundamentais são considerados as metas a atingir por uma entidade para obter o sucesso na adoção de CRM. Estes objetivos serão discutidos nas seguintes tabelas (Tabela VI e VII).

## 5.2. Sustentação dos objetivos

### 5.2.1. Objetivos Fundamentais

Tabela VI OBJETIVOS FUNDAMENTAIS
<p><b><u>-Melhorar a Gestão de Relacionamento com o Município:</u></b> O CzRM é uma estratégia de CRM adaptada pela AP que visa melhorar e ter focada toda a atenção no relacionamento com o cidadão (Xavier et al., 2003).</p> <p>A Vice-Presidente refere que “para que possamos melhorar cada dia mais o nosso relacionamento com o município, é fundamental conhecermos e sabermos o que os municípios pretendem”.</p>
<p><b><u>-Assegurar a Modernização Autárquica:</u></b> A aposta na sociedade da informação e nas novas tecnologias, acompanhada pela modernização das instituições são fundamentais para estimular a competitividade da economia e o desenvolvimento social (Mateus, 2008; Tannò, 2008).</p> <p>Segundo todos os entrevistados, a modernização administrativa é determinante para o sucesso e para o bom desempenho da Autarquia. Trata-se de um processo contínuo, que não tem fim, e que é fundamental na gestão de uma Autarquia.</p>
<p><b><u>-Prestar ao município um serviço e um atendimento de qualidade:</u></b> O CzRM aparece como instrumento importante para o planeamento de estratégias que apresentem objetivos de atender de um modo eficiente o cidadão, oferecendo-lhes um serviço de grande qualidade (Borges, 2008; Tannò, 2008).</p> <p>O chefe do GAP menciona que todos os colaboradores da Autarquia têm a função de através do seu desempenho, contribuir para aquilo que é o objetivo da organização, que é prestar um serviço de qualidade ao município.</p>
<p><b><u>-Estar atento às inovações do Mercado:</u></b> A Internet é considerada atualmente como um grande veículo incentivador de mudanças na comunicação, na coordenação e no controlo das organizações entre as quais as de origem pública (Mateus, 2008; Tannò, 2008).</p> <p>O Chefe do GAP menciona a importância de estar atento às novas tendências.</p>
<p><b><u>-Envolver o município na gestão da Autarquia:</u></b> Promover a participação ativa dos cidadãos e empresas no processo de tomada de decisão (UMIC, 2002).</p> <p>O Vereador acha que o município deveria interferir mais na gestão autárquica e que é muito importante que estes vejam o Município como seu.</p>
<p><b><u>-Colocar o município no centro das atenções:</u></b> Colocar o Cidadão no centro das atenções, refletindo as suas necessidades e não a estrutura da AP (UMIC, 2002).</p> <p>Segundo o Vereador “nós trabalhamos para o município, que é a razão de existir das Autarquias, daí que o município esteja sempre no centro das atenções das nossas tomadas de decisões”.</p>

## 5.2.2. Objetivos Intermediários

Tabela VII OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	
<b>Tecnologia</b>	<p><b>-Adotar as novas TI:</b> A grande maioria dos Municípios já inseriram medidas de reestruturação suportadas nas tecnologias da informação (Monteiro, 2008).</p> <p>A Vice-Presidente da CM refere que é importante apostar na área das novas tecnologias, porque vai ser essa aposta que permitirá dar novas respostas de forma mais eficiente e célere ao munícipe.</p> <p><b>-Criação do Serviço Online:</b> As Autarquias têm constatado que precisam de ter os meios para prestar ao Cidadão um serviço mais rápido, eficiente e personalizado (Pires, 2011).</p> <p>O objetivo que a CM tem com a adesão aos serviços <i>online</i> é modernizar, estar a par das novas tecnologias e simplificar as formas de relacionamento, e a CM pretende dar resposta a todo tipo de público, como exemplifica o Chefe do GAP.</p> <p><b>-Armazenar os dados dos municípios:</b> Monteiro (2008) refere ainda que as autarquias que tenham o sistema de CRM implementado mais facilmente terão reunidas todas as informações da Autarquia e dos municípios.</p> <p>O TSI refere que a evolução tecnológica possibilita que todos os dados essenciais dos municípios sejam armazenados em bases de dados, permitindo assim ao Município uma maior aproximação com os seus municípios, pelo facto de os conhecer melhor.</p> <p><b>-Integrar as iniciativas finais de Governo Eletrónico:</b> O e-Gov é o uso das Tecnologias de Informação para promover mais eficiência e eficácia governamental (Gartner Group, 2002).</p> <p>O TSI refere que os municípios ao aderirem ao governo eletrónico, estão em contacto permanente com o Município, cujo atendimento será mais rápido e sem burocracias, onde os processos podem ser consultados a toda hora e não há perda de tempo em filas de espera.</p>
<b>Processos</b>	<p><b>-Conhecer melhor o munícipe:</b> A estratégia de CzRM permite gerir, utilizando uma plataforma centralizada de informação, todos os canais e meios de interação com o cidadão. Esta centralização vai possibilitar que a organização tenha uma visão integrada de 360° (Santos, 2006).</p> <p>O chefe do GAP faz referência ao facto de ser no GAM que a Autarquia conhece o munícipe, algo fundamental para o seu bom desempenho.</p> <p><b>-Redesenhar processos organizacionais:</b> Para a adoção de CRM numa Autarquia é necessário ter em conta a completa alteração do funcionamento interno e do relacionamento com o exterior (Metrópoles, 2008).</p> <p>O TSI afirma que a adoção de novas tecnologias de informação implica uma mudança organizacional, isto é, uma mudança ou adaptação por parte dos colaboradores.</p> <p><b>-Melhorar a Comunicação:</b> A noção de CRM firmou-se a partir da década de 1990, como Tecnologia de Informação que facilita melhorias na comunicação (Dominguez, 2000).</p> <p>Segundo o Chefe do GAP, a comunicação que se estabelece é fundamental para haver uma relação sólida e de confiança, logo deve investir-se sempre muito na comunicação</p> <p><b>-Simplificar e facilitar o atendimento:</b> Uma plataforma de BAU e também a criação de um Serviço <i>online</i>, são elementos de suporte à implementação das medidas no âmbito da Modernização Administrativa das Autarquias, que tem como objetivo primordial simplificar os contactos entre os municípios e a CM (Pires, 2011).</p> <p>Todos os entrevistados mencionam a importância de simplificar as formas de relacionamento e de comunicação com os municípios.</p> <p><b>-Prestar um Serviço transparente:</b> A visão do e-Gov em Portugal consiste em colocar o sector público entre os melhores prestadores de serviços do País, garantindo serviços públicos de qualidade, transparentes e eficientes (UMIC, 2002).</p> <p>A Vice-Presidente do Município refere que se a Autarquia prestar um serviço transparente, poderá de certa forma fortalecer a relação do Município com o munícipe.</p>

<b>Pessoas</b>	<p><b>-Sensibilizar os colaboradores ao uso das TI:</b> É muito importante evidenciar as vantagens do uso das TI, e mostrar quais os processos e serviços facilitados com a adoção destas (Bretzke, 2000). O TSI refere que se deve sensibilizar todos os funcionários para o uso dos novos sistemas de tecnologias de informação.</p> <p><b>-Minimizar a resistência à mudança:</b> Para a adoção de CRM numa Autarquia é necessário ter em conta a mudança de mentalidade dos funcionários municipais (Metrópoles, 2008). O TSI diz que é necessário formar para que a principal dificuldade na adoção de CRM seja combatida.</p> <p><b>-Estar presente nas Redes Sociais:</b> A aposta na sociedade da informação e nas novas tecnologias e estar presente nas Redes Sociais, acompanhada pela modernização das instituições são fundamentais para alavancar a competitividade da economia e o desenvolvimento social (Mateus, 2008; Tannò, 2008) O Chefe do GAP diz que a utilização de redes sociais veio facilitar uma comunicação mais célere e eficaz entre o Município e o munícipe, nomeadamente através do <i>Facebook</i>.</p> <p><b>-Motivar internamente os colaboradores:</b> Uma gestão de relacionamentos eficiente necessita que haja uma mudança cultural, mas para que isso seja possível é necessário haver uma aposta na formação e na mudança de mentalidades dos colaboradores Bretzke, 2000; Santos, 2006). O TSI menciona que é necessário haver uma motivação interna para que externamente seja transmitida de forma clara e transparente.</p> <p><b>-Apelar a aderência às Caixas de Sugestões:</b> Encorajar os cidadãos a transmitir sugestões sobre o serviço prestado (UMIC, 2002). A Vice-Presidente refere ainda que é muito importante para o funcionamento da Autarquia que os munícipes adiram às caixas de sugestões, de forma a Autarquia poder melhorar os seus serviços.</p> <p><b>-Obter feedback dos munícipes pelo serviço prestado:</b> Após classificarem o serviço prestado, as entidades públicas devem implementar medidas corretivas, caso seja necessário (UMIC, 2002). O Chefe do GAP diz que é fomentada a interação e a constante comunicação entre o Município e o munícipe com o objetivo de obter feedback adequado e de serem conhecidos problemas de funcionamento operacionais.</p>
----------------	--

### 5.3. CZRM: Tecnologia, Processos e Pessoas

Anes (2009) afirma que as inovações tecnológicas podem ser consideradas origens de diferenciação no mercado. Contudo as inovações tecnológicas por si só não funcionam, é necessário haver a predisposição dos colaboradores para se adaptar às novas ferramentas (Silva, 2002). O desenvolvimento e a divulgação das novas tecnologias de informação e comunicação vieram proporcionar, a um número crescente de pessoas, uma facilidade e uma rapidez de contacto que pareciam impensáveis há duas décadas (Anes, 2009). O CRM precisa das três dimensões: Tecnologia, Processos e Pessoas, por isso é necessário orquestrá-las, e pensar nelas como um todo.

São diversas as Autarquias, de Norte a Sul do país, que implementaram soluções de CRM, sendo exemplo disso as Câmaras Municipais de Cascais, Oeiras, Seixal, Almada, Alenquer, Coimbra, entre outras (i-Gov 12, 2011).

Todas as CM começaram as suas iniciativas com a criação de novas áreas funcionais, como o BAU e o Serviço de Atendimento *Online*, “numa perspetiva de atendimento

multicanal de Comunicação com o Cidadão, numa perspetiva de Marketing Autárquico, proporcionando a capacidade de alargar a utilização do CRM a todas as áreas funcionais que interagem com o Cidadão” (Pires, 2011, p.5).

A criação destas novas áreas funcionais são medidas que as Autarquias têm vindo a implementar para assim poderem melhorar a gestão da autarquia com o munícipe, assegurarem a modernização autárquica, estando a par das novas tendências tecnológicas, prestando ao munícipe um serviço e um atendimento de qualidade, colocando-o no centro das atenções, que no fundo irão permitir um maior envolvimento deste na gestão da Autarquia (i-Gov 12, 2011). Portanto, estamos perante os objetivos fundamentais propostos anteriormente

Concentrar o atendimento ao cidadão num só lugar, numa lógica de BAU, tem sido a solução de muitas Autarquias para tornar o *atendimento mais eficiente* e próximo dos munícipes, sobretudo ao evitar deslocações a vários locais. A *componente tecnológica* também tem uma parte fundamental neste tipo de projetos.

Cascais é o município que está “na linha da frente do e-Gov” (Metrópoles, 2008, p.46). Contatar com a CM de Cascais para obter informações ou apresentar sugestões ou reclamações está hoje à distância de um *click*. Uma realidade recente tornada possível pelo funcionamento da plataforma CRM, um sistema de atendimento ao cidadão em funcionamento desde o final de 2007 e que valeu um prêmio de reconhecimento por parte da *Microsoft* (Metrópoles, 2008). A plataforma CRM *permite conhecer os munícipes* e assegurar um *atendimento personalizado, eficiente e simples* e, também racionalizar a gestão de informação, dado que hoje, numa só plataforma, é possível obter toda a informação necessária, porque todas as *informações dos munícipes são armazenadas*, para uma resposta de qualidade aos munícipes que procuram a CM de Cascais. Além de toda a informação disponível no *site* desta Autarquia e do envio de newsletters com as informações sobre as atividades municipais, o cidadão desfruta de um canal de contacto via Internet, ‘CRM-Fale Connosco’, que mais uma vez é uma forma de *facilitar o meio de comunicação* entre o munícipe e o Município (Cordeiro, 2007). Mas, na adoção de uma ferramenta de CRM, os colaboradores do município são os primeiros alvos no processo de mudança, daí ser necessário *sensibilizar os colaboradores a adotarem as novas TI*, e explicar-lhe de que forma é que o seu trabalho poderá ser facilitado. Todo este esforço de modernização interna começou a dar os seus frutos, sobretudo ao cliente da autarquia, que passou a contar com um atendimento integrado nos vários canais de relacionamento com a autarquia (i-Gov 12, 2011).



O cidadão do município do Seixal passou a ser servido por um BAU. Num único espaço, os munícipes do Seixal conseguem agora tratar dos seus assuntos junto de qualquer um dos serviços municipais. Terminado o atendimento ao cidadão, ***ficam registados todos os assuntos tratados em balcão***, diretamente nas aplicações de gestão da autarquia, evitando assim duplicação de trabalho de registo e diminuindo em muito o volume de documentos em circulação. Ao cidadão, fica assegurado o registo atualizado do seu processo, que estará sempre disponível *online* (i-Gov 12, 2011). A nível interno, a adoção de soluções tecnológicas atuais foi também uma das ***inovações*** citadas pelos responsáveis do projeto. No geral estas mudanças acabaram por originar a ***redução de custos e aumento da celeridade no tratamento dos processos*** (i-Gov 13, 2011).

Com a implementação da solução de Atendimento e Serviços *Online*, o Município promoveu a ***melhoria dos seus serviços*** e alcançou um conjunto importante de benefícios no relacionamento com os munícipes. Entre elas podem ser destacadas: a melhoria da satisfação relativamente a uma nova face do atendimento municipal, economia de tempo e um ***aumento da transparência na relação*** com a CM (i-Gov 13, 2011).

Em suma, pode dizer-se que todas as medidas que um Município implemente são para melhorar a gestão de relacionamento com o munícipe, ou seja, todos os Municípios querem assegurar todos os objetivos fundamentais. Contudo, para atender aos objetivos fundamentais é necessário considerar um leque de outros objetivos, que serão os objetivos intermediários, que ao longo das medidas adotadas pelas Autarquias acima referidas estão assinaladas a negrito. É impensável falar individualmente numa das dimensões, porque as três estão interligadas, ao falar de adotar as novas tecnologias, é necessário ter em conta todos os processos da organização e, acima de tudo, toda a predisposição à mudança dos colaboradores.

## **CAPÍTULO VI: CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo finaliza esta investigação, com a apresentação dos principais objetivos que uma Autarquia necessita para a adoção de CRM, as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.

### **6.1. Conclusões do Estudo**

Embora tenha ficado claro neste estudo que a Autarquia da Póvoa de Lanhoso faz um esforço considerável no sentido de armazenar toda a informação dos munícipes, por várias aplicações Oracle, sustentadas por duas plataformas (ANEXO II, 3), para que os serviços prestados possam ser feitos de forma célere e eficiente, nota-se também que existem processos que ainda devem sofrer alguma melhoria, como por exemplo, a comunicação entre as diversas Juntas de Freguesia e a Câmara Municipal. Essa comunicação deveria ser feita de forma digital, para que a resolução dos processos não fosse tão morosa. Contudo, é notável a grande evolução tecnológica da CM da PVL.

A adesão aos serviços *online* ainda não está de forma que o Município deseja, talvez pelo fato se tratar de um Concelho rural, onde as afinidades com as novas TI não são grandes. Assim, os Municípios e as Juntas de Freguesia deveriam sensibilizar e ajudar os munícipes a aderirem a estes serviços, que lhes seriam muito mais vantajosos e céleres. Um dos aspetos a melhorar e que está bem patente nos objetivos da Autarquia é a criação de um BAU, que irá facilitar toda a interação do munícipe com o Município.

Contudo, é notável que todo o funcionamento do Município gira em torno do munícipe, estando o munícipe sempre no centro das atenções, “a Autarquia existe para o munícipe”.

Desta forma, pode-se concluir que as três dimensões do CRM expostas no Estudo de Caso, tecnologia, processos e pessoas, que funcionam interligadas, dependendo sempre um das outras, estão bem visíveis nas estratégias dotadas pela Autarquia, estratégias essas que são pensadas em prol dos munícipes.

Na discussão (capítulo V) foi proposta uma rede de objetivos (figura 2) para mostrar que as três dimensões estão interligadas e que uma depende sempre das outras. Ou seja, ao adotar as novas TI (Tecnologia), todos os processos e serviços do Município irão melhorar e tornar-se mais céleres (Processos), mas para que os processos se tornem céleres é necessário que os colaboradores adiram às novas tecnologias, isto é, minimizar a resistência à mudança (Pessoas).

Assim sendo, para que a adoção de CRM seja bem sucedida por qualquer entidade, os objetivos enunciados no capítulo V têm que ser sempre tidos em conta. Apesar disso, essas metas mesmo que alcançadas nunca podem ser postas de parte pelo fato do CRM não ser estático e estar em constante evolução. Todos os objetivos referidos no capítulo V devem constar nas estratégias pensadas pela Autarquia da PVL.

Com o breve *benchmarking* sobre a adoção de CRM em outras Autarquias do país, verifica-se que estes objetivos não se aplicam apenas ao Município da PVL, mas sim à maioria dos Municípios para não dizer todos. Para melhorar a gestão de relacionamento com os cidadãos, é necessário prestar toda atenção e todo o empenho no cidadão, porque é para estes e por causa destes que as entidades de AP existem.

Considero, assim, relevante enfatizar a importância da modernização administrativa, sendo decisiva para o sucesso de uma determinada entidade. Deste modo, é indispensável referir que a modernização administrativa é determinante para o sucesso e para o bom desempenho de uma Autarquia, tratando-se de um processo contínuo, que não tem fim, e que é fundamental para a boa gestão de uma Autarquia. Tal como refere o chefe do GAP “trata-se de um processo inevitável, isto porque o mundo evoluiu de tal forma que se os Municípios não acompanharem essa evolução da modernização quer dos instrumentos de relacionamentos, ferramentas informáticas e até dos espaços, ficar-se-á com uma administração obsoleta”. Mas reforça ainda que a modernização administrativa não depende só da adoção das novas tecnologias, mas também da adaptação dos colaboradores da Autarquia, que precisam de ser formados e sensibilizados para esta mudança. Além do mais, se os processos não funcionarem de forma eficiente dentro da própria entidade, será meio caminho andado para o insucesso de qualquer entidade.

## **6.2. Limitações do Estudo**

Este estudo não é um dos primeiros esforços académicos realizados no país a abordar a adoção de CRM nas Autarquias. No entanto, apesar de terem sido utilizados todos os mecanismos para o desenvolvimento de um trabalho sustentado, existem limitações, de diferentes naturezas, associadas a esta investigação. Algumas das limitações só foram encontradas após a construção de todo o trabalho de investigação e outras durante o decorrer da própria investigação.

A primeira limitação deste estudo consiste no fato deste caso ter sido apenas desenvolvido no Município da Póvoa de Lanhoso, ou seja, deveriam também ser contemplados estudos

em outras Autarquias, e a rede criada no Capítulo V deveria também ser testada em outras Autarquias.

Outra limitação deste estudo é o fato da amostra dos inquéritos realizados aos munícipes ser pequena e o fato dos inquéritos terem sido concebidos com uma amostragem de bola de neve, cujos inquiridos têm a tendência de indicarem amigos ou conhecidos, o que pode levar por vezes a obtenção de uma amostra de pessoas que pensem e agem de forma idêntica. Talvez para evitar este problema seria relevante entrevistar um número mais significativo de munícipes de todas as freguesias pertencentes ao concelho da Póvoa de Lanhoso.

Ao analisar os dados dos inquéritos realizados aos munícipes, verificou-se que a escolaridade da amostra não foi questionada no inquérito. A escolaridade seria relevante para ter uma melhor caracterização da amostra, visto a população-alvo do concelho ser rural.

### **6.3. Sugestões para investigações futuras**

Ao longo da realização desta dissertação, constatámos que a presente investigação está inserida numa área com um grande potencial de crescimento. Os sistemas de CRM são uma ferramenta preciosa para todos os Municípios que os implementaram, pelas diversas razões que já foram referidas. Depois do trabalho realizado, que incidiu num Estudo de Caso no Município da Póvoa de Lanhoso para verificar quais os objetivos necessários para uma Autarquia na adoção de CRM, verificou-se que as três componentes referidas ao longo do documento, Tecnologia, Processos e Pessoas, estão interligadas, dependendo sempre uma das outras.

Existem assim, diversas possibilidades de desenvolvimento de trabalhos futuros relacionados com esta temática. Seria interessante e relevante investigar a realidade de um número significativo de Municípios, para verificar se existe uma evolução gradual em todo o país, no que diga respeito à adoção de CRM. Assim, seria pertinente testar a rede de objetivos em outras Autarquias locais, para ver se se trata da realidade da maioria das Autarquias.

Seria importante o desenvolvimento de um estudo que investigue e mostre novas formas de incentivar os colaboradores a adotarem as novas tendências do mercado, como a evolução das TI e a não resistência à mudança seria crucial para que todos os colaboradores, de entidades públicas ou privadas, analisassem quais os benefícios que existem para eles próprios como para a entidade empregadora em aderir às inovações do Mercado.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A.; ROVERONI, A. e SILVA, B. (2006). III Conferência Sul-Americana em Ciência e Tecnologia Aplicada ao Governo Eletrônico. Curitiba, Florianópolis: IJURIS.
- ANES, A. (2009). *Estado de maturidade do e-government Municipal no Distrito de Bragança*. Instituto Politécnico de Bragança, 2-116.
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D. e MEAD, M. (1987). The case study research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11 (3), 369-386.
- BORGES, C. (2008). *A importância do CzRM para a implantação do e-gov (governo eletrônico)*. Artigo de conclusão de curso (Especialização MBA – Mercado Digital). Centro Universitário Unirg, Gurupi.
- BRETZKE, M. (2000). *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM*. São Paulo: Atlas.
- CAMPOS, R. e MARQUES, C. (2005). *O Governo Electrónico e os Sistemas de Informação Públicas em Portugal*. Covilhã.
- CHAN, J. (2005). Toward a Unified View of Customer Relationship Management. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 32-38.
- CHEN, I. e POPOVICH, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM), *Business Process Management Journal*, 9 (5), 672-688.
- COLEMAN, C. (2005). *Getting Started with Citizen Relationship Management (CRM)*. U.S. General Services Administration.
- CORDEIRO, M. (2007). *Desafios da Modernização Autárquica: Casos de Sucesso Microsoft*.
- COSTA, R. (2008). Trabalho Final de Curso. Consultado em 12 de fevereiro, 2012. Disponível em: [http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/banco7p2008\\_2/Rosana%20regino%20Costa.pdf](http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/banco7p2008_2/Rosana%20regino%20Costa.pdf)
- DOBBIN, S. e GATOWSKI, S. (1999). *A Judge Deskbook on Basic Philosophies and Methods of Science*. USA:State Justice Institute.
- DOMINGUEZ, S. (2000). O valor Percebido como Elemento Estratégico para obter a Lealdade dos clientes. *Caderno de Pesquisas em Administração*. 7, 11.
- ESTEVES, J. e SOUSA, B. (2006). *Análise do Desenvolvimento do Governo Electrónico Municipal em Portugal*. Software AG, The XML Company.
- FERREIRA, J. (2002). *As Tecnologias de Informação Geográfica na Sociedade de Informação do e-Gov ao e-Citizen*. ESIG, VII Encontro de Utilizadores de Informação Geográfica.
- GARTNER GROUP (2002): *Government in Transition*. Consultado em 21 de dezembro, 2011. Disponível em: [http://www.gartner.com/1\\_researchanalysis/focus/gov2002.html](http://www.gartner.com/1_researchanalysis/focus/gov2002.html).

- GATNER (2001), *Customer Relationship Management: The Gartner perspective*. Consultado em 24 de janeiro, 2012. Disponível em: [www.CRMforum.com/library/gartner/gartner-002](http://www.CRMforum.com/library/gartner/gartner-002)
- GOUVEIA, L. (2007). *Uma perspectiva orientada ao território para o local e-government*. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. República Dominicana.
- GREENBERG, P. (2004). *CRM at the speed of light - essential customer strategies for the 21st century*. Osborne: McGraw-Hill.
- HABERMAS, J. (1989). *Consciência Moral e Agir Comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- i-GOV-DOC (2011), Manuais de Referência da Administração Pública. *CRM na Administração Pública*. Nº 12, Abril 2011. Consultado em 24 de março, 2012. Disponível em: <http://www.espiral-net.com/igovdoc/12/>
- i-GOV-DOC (2011), Manuais de Referência da Administração Pública. *CRM Balcões Únicos de Atendimento na AP Local*. Nº 13, Julho 2011. Consultado em 24 de março, 2012. Disponível em: [http://www.espiral-net.com/igovdoc/13/files/igovdoc\\_13\\_digital.pdf](http://www.espiral-net.com/igovdoc/13/files/igovdoc_13_digital.pdf)
- JOIA, L. (2002). *Um modelo heurístico para implantação de empreendimentos Government-to-Government no Brasil*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa.
- KEENEY, R. (1992). *Value-Focused Thinking*. Harvard University Press: Cambridge.
- KELLEN, V. (2002), *CRM Measurement Frameworks*. Academic Paper, Adjunct Faculty, E-commerce DePaul University Chicago, Il USA.
- KOTLER, P. (2009). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. Tradução: Carlos Szlak; Revisão Técnica: Cristina Vaz de Carvalho. São Paulo: Ediouro.
- LARSEN, B. e MILAKOVICH, M. (2005). *Citizen Relationship Management and E-Government*. 4th International Conference. EGOV. 3591, 57-68.
- LENK, K. e TRAUNMÜLLER, R. (2002). *A Framework for Electronic Government*. Consultado em 8 de março, 2012. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=875038>
- MATEUS, J. (2008). O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia. *Polytechnical Studies Review*, 6 (9).
- MENDOZA, L.; MARIU, A.; PÉREZ, M. e GRIMÁN, A. (2007). Critical success for a *Customer Relationship Management* strategy. *Information and Software Technology*, (49), 913-945.
- METRÓPOLES, Revista da grande Área Metropolitana de Lisboa, 1º Trimestre, 2008. Consultado em 19 de novembro, 2011. Disponível em:

[http://www.aml.pt/web/webstatic/publicacoes/periodicas/metropoles/\\_html/\\_docs/metropoles21.pdf](http://www.aml.pt/web/webstatic/publicacoes/periodicas/metropoles/_html/_docs/metropoles21.pdf)

MONTEIRO, T. (2008). Gestor da UCE-AML. *Metrópole, Revista da grande Área Metropolitana de Lisboa*, 1º Trimestre, pp. 38-39.

NAVARRO, E. (2002). *Qué es CRM?*. Editorial Limusa: Madrid

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.: New York.

PAYNE, A. (2003). *The Value Creation Process in Customer Relationship Management*. Cranfield University, working paper: 1-16.

PAYNE, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann.

PIRES, Cristina (2011). *CRM na Administração Pública. i-GOV-Doc*, Manuais de Referência da Administração Pública, Nº 12, Abril 2011. Consultado em 24 de março, 2012. Disponível em: <http://www.espiral-net.com/igovdoc/12/>

REDDY, B. e ACHARYULU, G. (2002). *Customer Relationship Management (CRM) in Health Care Sector - A Case Study on Master Health Check*. *Journal of the Academy of Hospital Administration*, 14 (1).

ROCHA, R. (2007). *Desafios da Modernização Autárquica: Casos de Sucesso Microsoft*.

SANTOS, J. (2006). *Citizen Relationship Management (CzRM)*: Consultado em 23 de novembro, 2011. Disponível em: <http://www.jdsantos.net/documentos/cronicas/CzRM.pdf>

SCAMMEL, M. (2003). *Citizen Consumers: a new Marketing of politics?*. Sage Publications: London.

SCHELLONG, A. e LANGENBERG, T. (2007). *Managing Citizen Relationships in Disasters: Hurricane Wilma, 311 and Miami-Dade County*. *40th International Conference on System Sciences. Hawaii: IEEE*.

SCHELLONG, A. (2005). *CRM in the public sector: towards a conceptual research framework*. Proceedings of the 2005 national conference on Digital government research. Georgia: Digital Government Society of North America, 326-332.

SHANG, S. e CHEN, C. (2007). *Human Processes in Customer Relationship Management*. 11th Pacific-Asia Conference on Information Systems.

SILVA, F. (2002). *Os factores de Sucesso no Processo de Adopção de CRM*, Tese de Mestrado, Universidade de Évora. Consultado em 26 de janeiro de 2012. Disponível em: <http://www.citma.pt/Uploads/Filipe%20Freitas.pdf>

SMITH, A. (2003). Consultado em 13 de dezembro, 2011. Disponível em: <http://www.crm-forum.com>.

SWIFT, R. (2001). *CRM-customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes*. Campus: Rio de Janeiro.

TANNÒ, N. (2008). *Citizen Relationship Management*. Eingereicht bei: Andreas Meier. DE: Fribourg. Consultado em 22 de fevereiro, 2012. Disponível em: [http://diuf.unifr.ch/main/is/sites/diuf.unifr.ch.main.is/files/file/courses/eGov\\_WS0809/Natalia\\_Tanno.pdf](http://diuf.unifr.ch/main/is/sites/diuf.unifr.ch.main.is/files/file/courses/eGov_WS0809/Natalia_Tanno.pdf)

UMIC (2002). *Qualidade e Eficiência dos Serviços Públicos*. Plano de Acção para o Governo Electrónico. Agência para a Sociedade do Conhecimento.

UNITED NATIONS (2006). United Nations Division for Public Economic and Public Administration and American Society for Public Administration. Benchmarking e-Government: A global Perspective, Assessing the progress of UN member states. Consultado em 27 de outubro, 2011. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021547.pdf>

VÁRZEA, R. (2007). Desafios da Modernização Autárquica: Casos de Sucesso Microsoft.

VENTURA, M. (2007). O Estudo de Caso como modalidade de pesquisa - The Case Study as a Research Mode. *Pedagogia Médica. Revista SOCERJ*, 20(5), 383-386.

VICENTE, P.; REIS, E. e FERRÃO, F. (1996). *Sondagens - A amostragem como factor decisivo da qualidade*. Edições Sílabo: Lisboa.

XAVIER, J.; GOUVEIA, L. e GOUVEIA, J. (2003). *A gestão do relacionamento com o cidadão em cidades e regiões digitais*. Conferência Ibero-Americana, Algarve, Portugal.

YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2<sup>nd</sup> Edition. Thousand Oaks. CA: SAGE Publications.

YIN, R. (2001). *Estudo de Caso – Planejamento e método*. Bookman.

ZENONE, L. (2007). Gestão do Relacionamento com o cliente e a Competitividade Empresarial. *CRM. Novatec*, 32.

ZWEERS, K. e PLANQUÉ, K. (2001). *Electronic Government: from a Organizational Based Perspective towards a Client Oriented Approach*, In: Designing E-Government, Prins J.E.J., Kluwer Law International, 92.



# ANEXOS

## ANEXO I – Protocolo de Recolha de Dados

### 1. Guião de Entrevistas:

Dimensão	Questões
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Até que ponto acha que a modernização administrativa é relevante para o bom desempenho de uma Autarquia</li> <li>-O que acha que deve fazer para aumentar a aderência ao governo eletrónico?</li> <li>-Quais dos serviços autárquicos devem ser transparentes para o cidadão?</li> <li>-Quais as principais razões que levam os Municípios a disporem de um sistema de CRM?</li> <li>-Quais serão os aspetos que serão facilitados com a adoção de CRM?</li> <li>-Quais serão as principais dificuldades na adoção de CRM?</li> <li>-Acha que um sistema de CRM facilitará o trabalho dos colaboradores da Autarquia?</li> <li>-Existem bases de dados disponíveis para os colaboradores? O que pode ser consultado nessas bases de dados?</li> <li>-Os <i>emails</i> e os telefonemas que os munícipes dirigem à Autarquia ficam registados em alguma base de dados?</li> <li>-Existe alguma relação tecnológica entre a CM da PVL e as diversas Juntas de Freguesia do Concelho?</li> <li>-Houve uma grande evolução tecnológica na CM? Qual o funcionamento tecnológico atual?</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Como é que é feita a integração ou o encaminhamento dos cidadãos na Autarquia?</li> <li>-Qual o objetivo que a Autarquia tem com o Gabinete de Apoio ao Município?</li> <li>-Quais os serviços que o munícipe pode encontrar ou resolver neste Gabinete?</li> <li>-Acha que os munícipes têm conhecimento da existência do Gabinete de Apoio ao Município?</li> <li>-Em que medida é que o seu trabalho é importante para estabelecer relacionamentos com a Autarquia?</li> <li>-Para desempenhar a sua função acha relevante ter os dados do Município?</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Como é feita a divulgação da informação dos munícipes quando há mudança de governo?</li> <li>-Quando há uma mudança de partido, as estratégias que estavam a ser desenvolvidas mantêm-se?</li> <li>-Como é feita nesta Autarquia a gestão de relacionamento com o cidadão?</li> <li>-O que acha que deve ser feito para aprimorar o relacionamento com os munícipes?</li> <li>-O que deve ser feito para que o munícipe seja colocado no centro das atenções?</li> <li>-Tem ao dispor dos munícipes um serviço <i>online</i>? Quais os Serviços disponíveis? Acha que os munícipes têm conhecimento da existência do serviço <i>online</i>?</li> <li>-Qual a importância de haver uma relação saudável entre o munícipe e o Município?</li> <li>-Como é feita a comunicação com os munícipes?</li> <li>-Quais as ferramentas que utilizam para comunicar com os munícipes?</li> <li>-Quem faz a gestão (atualização) da informação no site da CM da PVL?</li> <li>-A CM da PVL tem <i>Facebook</i>? Qual o objetivo em ter <i>Facebook</i>? Quem faz a atualização?</li> <li>-Existe alguma forma dos munícipes deste Concelho darem sugestões sobre o funcionamento da Autarquia e que possam avaliar o serviço que recebem? Existe Livro de Reclamações?</li> <li>-É possível utilizar o <i>feedback</i> dos munícipes para identificar pontos a trabalhar/esclarecer no funcionamento da Autarquia? É feito algum relatório a partir desta avaliação?</li> </ul>

## 2. Perguntas realizadas aos entrevistados:

QUESTÕES	ENTREVISTADOS				
	Artur Queirós (TSI)	Bruno Fernandes (Chefe do GAP)	Armando Fernandes (Vereador)	Gabriela Fonseca (Vice-Presidente)	Isaura Pereira (GAM)
1. Até que ponto acha que a modernização administrativa é relevante para o bom desempenho de uma Autarquia	X	X	X	X	X
2. O que acha que deve fazer para aumentar a aderência ao governo eletrónico?	X				
3. Quais dos serviços autárquicos devem ser transparentes para o cidadão?		X	X	X	X
4. Quais as principais razões que levam os Municípios a disporem de um sistema de CRM?	X	X	X		
5. Quais serão os aspetos que serão facilitados com a adoção de CRM?	X	X			
6. Quais serão as principais dificuldades na adoção de CRM?	X	X	X		
7. Acha que um sistema de CRM facilitará o trabalho dos colaboradores da Autarquia?	X	X			
8. Existem bases de dados disponíveis para os colaboradores? O que pode ser consultado nessas bases de dados?	X	X	X	X	X
9. Os <i>emails</i> e os telefonemas que os munícipes dirigem à Autarquia ficam registados em alguma base de dados?	X				
10. Existe alguma relação tecnológica entre a CM da PVL e as diversas Juntas de Freguesia do Concelho?	X				
11. Houve uma grande evolução tecnológica na CM? Qual o funcionamento tecnológico atual?					
12. Como é que é feita a integração ou o encaminhamento dos cidadãos na Autarquia?	X	X	X	X	X
13. Como é feita a divulgação da informação dos munícipes quando há mudança de governo?		X	X	X	
14. Quando há uma mudança de partido, as estratégias que estavam a ser desenvolvidas mantêm-se?		X	X	X	
15. Qual o objetivo que a Autarquia tem com o Gabinete de Apoio ao Município?		X	X	X	X
16. Quais os serviços que o município pode encontrar ou resolver neste Gabinete?					X
17. Acha que os munícipes têm conhecimento da existência do Gabinete de Apoio ao Município?		X	X	X	X
18. Em que medida é que o seu trabalho é importante para estabelecer relacionamentos com a Autarquia?	X	X	X	X	X
19. Para desempenhar a sua função acha relevante ter os dados do Município?		X	X	X	X
20. Como é feita nesta Autarquia a gestão de relacionamento com o cidadão?	X	X	X	X	X
21. O que acha que deve ser feito para aprimorar o relacionamento com os munícipes?		X	X	X	X
22. O que deve ser feito para que o município seja colocado no centro das atenções?		X	X	X	X
23. Tem ao dispor dos munícipes um serviço <i>online</i> ? Quais os Serviços disponíveis? Acha que os munícipes têm conhecimento da existência do serviço <i>online</i> ?	X	X	X	X	
24. Qual a importância de haver uma relação saudável entre o município e o Município?		X	X	X	X
25. Como é feita a comunicação com os munícipes?		X		X	
26. Quais as ferramentas que utilizam para comunicar com os munícipes (Site, Folhetos, Newsletters, etc.)?		X		X	
27. Quem faz a gestão (atualização) da informação no site da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso?		X			
28. A CM da PVL tem <i>Facebook</i> ? Qual o objetivo em ter <i>Facebook</i> ? Quem faz a atualização?		X			
29. Existe alguma forma dos munícipes deste Concelho darem sugestões sobre o funcionamento da Autarquia e que possam avaliar o serviço que recebem? Existe Livro de Reclamações?		X	X	X	
30. É possível utilizar o <i>feedback</i> dos munícipes para identificar pontos a trabalhar/esclarecer no funcionamento da Autarquia? É feito algum relatório a partir desta avaliação?		X	X	X	X

### 3. Categorização dos dados no MAXQDA

The screenshot displays the MAXQDA software interface. At the top, there is a menu bar with options like 'Projecto', 'Editar', 'Documentos', 'Códigos', 'Memos', 'Variáveis', 'Análise', 'Métodos mistos', 'Ferramentas Visuais', 'Janelas', 'MAXDictio', 'Linguagem (Language)', and 'Barras de ferramentas'. Below the menu is a toolbar with various icons for file operations and analysis.

On the left side, there are two main panels:

- Sistema de Documentos:** A tree view showing a hierarchy of documents. Under 'Documentos', there are sub-items for 'ARTUR QUEIRÓS' (91), 'ARMANDO FERNANDES' (42), 'BRUNO FERNANDES' (67), 'GABRIELA FONSECA' (46), and 'ISAURA PEREIRA' (15). The 'ARMANDO FERNANDES' document is currently selected.
- Sistema de Códigos:** A tree view showing a hierarchy of codes. Under 'Sistema de Códigos', there are sub-items for 'TECNOLOGIA' (0), 'PROCESSOS' (0), and 'PESSOAS' (0). The 'PESSOAS' category is expanded, showing codes 10 through 18. Code 12, '12.O que fazer para colocar o munícipe no centro das atenções?', is selected.

On the right side, there is a 'Navegador de Documentos: ARMANDO FERNANDES' panel. It displays a list of text segments with their corresponding code labels:

- ..7.O seu trabalho
- ..7.O seu trabalho
- ..12.O que fazer
- ..4.3.Quais serão as

The main text area on the right shows the content of the selected document. It contains several paragraphs of text, with some segments highlighted in yellow and numbered 22, 23, and 24. The text discusses the relationship between the municipality and the organization, mentioning the importance of being at the center of attention and the challenges of implementation.

At the bottom of the interface, there is a status bar showing 'Combinção OR (análise standard)' and '1 / 1'.

## 4. Inquérito:

O meu nome é Sarah Vilela, sou aluna do 2º ano do Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa. Neste momento encontro-me a fazer a Tese de Mestrado, que tem como tema "A adoção de CRM numa Autarquia: Um estudo de caso na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso".

O CRM é a Gestão de Relacionamento com o Cliente, mas uma vez que estamos a falar de uma Instituição Pública teremos que falar em cidadãos e não em clientes. Assim, a gestão de relacionamento com o cidadão é uma abordagem que visa uma melhor qualidade e personalização do serviço ao cidadão, o que permite à Autarquia conhecer melhor os seus munícipes e dá a estes acesso a informações e serviços sem que estes se tenham que deslocar à própria Câmara Municipal.

No âmbito da minha Tese estou a realizar um estudo acerca da gestão de relacionamento da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, onde pretendo entender até que ponto os munícipes estão satisfeitos com o desempenho desta Câmara e até que ponto têm conhecimento destes novos serviços.

Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que se possa criar novas alternativas e oferecer um atendimento cada vez mais eficaz. Desta forma, peço que responda às seguintes questões com a maior objetividade possível. Este questionário é de natureza confidencial e anónima, e tem uma duração aproximada de 10 minutos.

1. Reside em que freguesia do Concelho da Póvoa de Lanhoso?

2. Qual o grau de satisfação global que tem em relação às Instituições governamentais do Concelho (Câmara Municipal e Junta de Freguesia)?

- Muito satisfeito                       Parcialmente insatisfeito  
 Satisfeito                                       Insatisfeito  
 Parcialmente satisfeito                       Muito insatisfeito  
 Neutro

3. Qual o grau de satisfação que tem em relação a estes vários indicadores?  
[Onde 5 indica um elevado grau de satisfação e 0 um elevado grau de insatisfação]

	0	1	2	3	4	5	Sem Opinião
3.1. Atendimento na Câmara Municipal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. Cortesia dos colaboradores que lidam com os munícipes no local de atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. Modo de prestação do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4. Tempo de resposta às solicitações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5. Igualdade de tratamento praticada na Autarquia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6. Rigor e Clareza da informação prestada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7. Informação disponível no website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8. Divulgação das atividades no Concelho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9. Esclarecimento de dúvidas por email/telefone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.10. Conhecimentos que revela dos munícipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.11. Nível de acessibilidade para deficientes e carros de bebés (rampas de acesso)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.12. Imagem global da Autarquia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.13. Grau de satisfação global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Sabe da existência do Balcão do Município?

- Sim  
 Não

5. Sabia que a Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso dispõe de um serviço de atendimentos *online*?

- Sim  
 Não

6. Já utilizou este serviço *online*?

- Sim  
 Não

7. Quais são os serviços de atendimentos *online* que utiliza?  
[Selecione todos os que utiliza ou 'Nenhum']

- Acesso a documentos (Regulamentos, Minutas e Licenciamentos)  
 Atendimento via formulário de contacto para os diversos serviços do Município  
 Acesso online a diversos serviços  
 Obter informações relativas ao estado de processos ou requerimentos  
 Acesso à Plataforma Eletrónica de Contratação Pública  
 Geoportal (Informação cartográfica, emissão de plantas de localização e a consulta online das plantas do PDM, Plano Diretor Municipal, atualmente em vigor)  
 Nenhum

8. Com que frequência se dirige à Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso?

- Nunca     Uma vez por semana  
 Menos que uma vez por mês                       2-3 vezes por semana  
 2-3 vezes por mês                                       Diariamente

9. Costuma consultar o *website* da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso?

- Sim  
 Não

10. Com que frequência consulta o *website*?

- Nunca     Uma vez por semana  
 Menos que uma vez por mês                       2-3 vezes por semana  
 2-3 vezes por mês                                       Diariamente

11. O que acha que a Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso deva fazer para melhorar o seu relacionamento com os munícipes?  
[Deixe a sua sugestão se assim desejar]

12. Como pode a Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso melhorar o seu serviço?  
[Deixe a sua sugestão se assim desejar]

13. Qual a sua idade?

14. Qual o seu sexo?

- Masculino  
 Feminino

15. Qual o seu rendimento mensal individual?  
(Considere também a mesada, caso seja o caso)

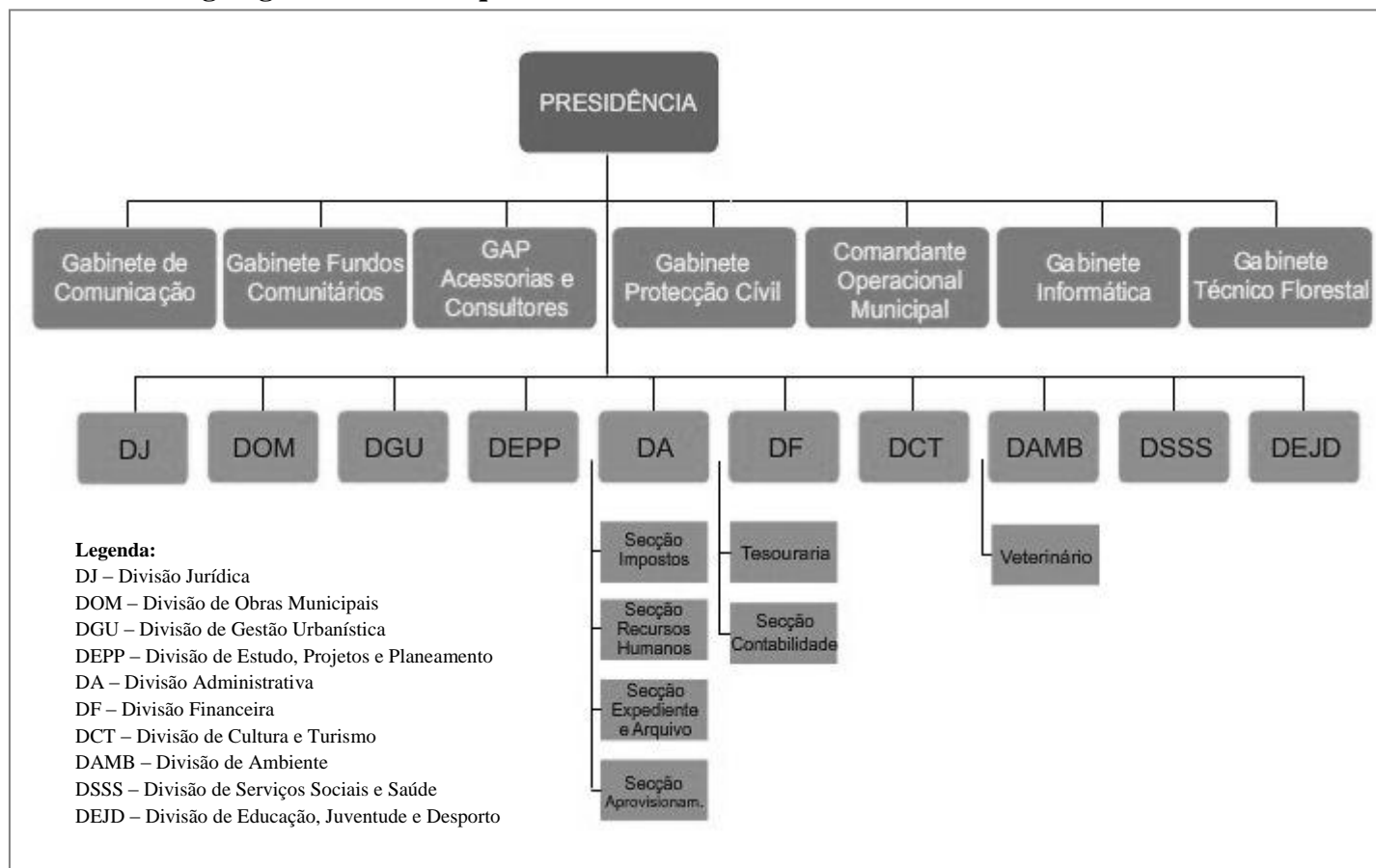
- Até 299€  
 De 300€ a 599€  
 De 600€ a 899€  
 De 900€ a 1199€  
 De 1200€ a 1499€  
 Mais de 1500€

Muito obrigada pela sua colaboração.



## ANEXO II – Funcionamento Tecnológico da CM da PVL

### 1. Organigrama da Autarquia da Póvoa de Lanhoso:



### 2. Serviços disponíveis online:

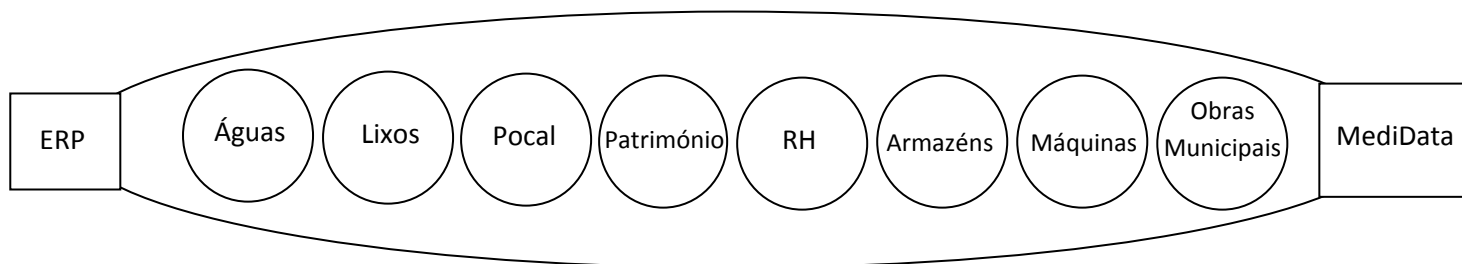
Os serviços disponíveis são os seguintes: Consulta a diversos documentos que poderão ser descarregados, bem como formulários eletrónicos de vários serviços do Município; Atendimento via formulário para diversos serviços, onde se tem que escolher a divisão que se pretende contactar; Serviço *Online*, onde o Município da Póvoa de Lanhoso pretende prestar a todos os seus munícipes um melhor atendimento, fornecendo acesso *online* a diversos serviços, e cada munícipe pode, de modo simples e rápido, obter serviços e informações relativas ao estado de processos, requerimentos e diversos assuntos de foro municipal no conforto de sua casa sem necessidade de deslocações; Plataforma Eletrónica de Contratação Pública; GeoPortal do Município, que âmbito do processo de Modernização Administrativa, já acessível um conjunto de ferramentas que permitem ao Munícipe, consultar e imprimir informação cartográfica, nomeadamente a emissão de plantas de localização (documentos a anexar a todos os processos de obras particulares) e a consulta *online* das plantas do Plano Diretor Municipal (PDM) atualmente em vigor, a emissão de plantas de localização, executar procedimentos de delimitação administrativa.

### 3. Funcionamento Tecnológico Atual da CM: Plataformas

Existem duas grandes plataformas de trabalho, que possuem um conjunto de aplicações.

Uma delas é constituída por aplicações verticais: na área das Águas, Lixos, Pocal (Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais), Património, RH, ou seja a gestão do Pessoal, Armazéns, a gestão de Economato, Máquinas e nas Obras Municipais (Plataforma 1).

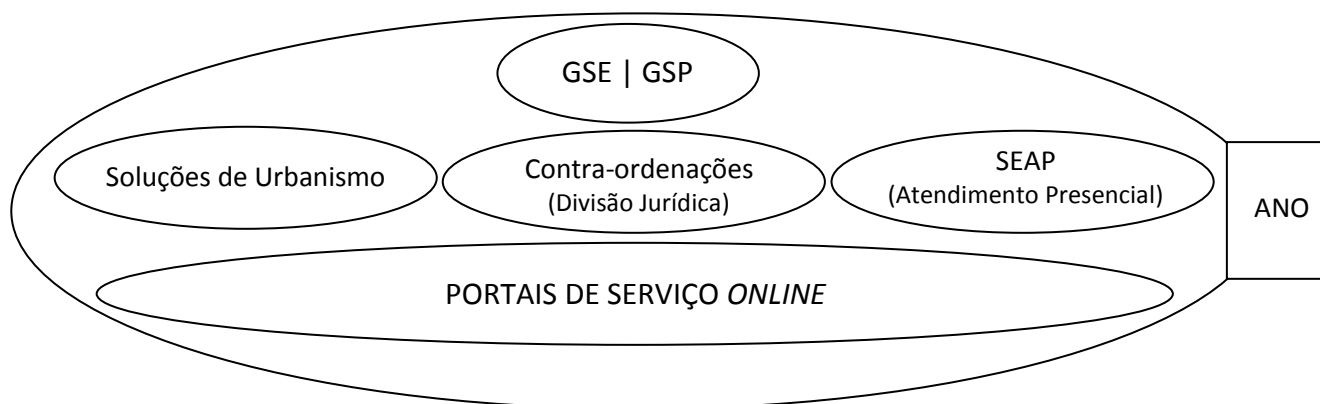
Este conjunto de aplicações implementa aquilo que é conhecido pelo ERP (*Enterprise Resource Planning*), que são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização num único sistema. A integração pode ser vista sob a perspetiva funcional (finanças, contabilidade, RH, marketing, vendas, compras, etc.) e sob a perspetiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisão, etc.). O ERP em termos gerais é uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma entidade, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações necessárias para o bom desempenho desta. O fornecedor desta plataforma é a MediData.



Plataforma 1

A outra plataforma (Plataforma 2) é constituída pelas aplicações transversais, que são aquelas que têm o nosso SGD (Sistema de Gestão Documental, que disponibiliza e controla os documentos existentes numa determinada entidade, num espaço comum a todos os utilizadores), que é constituído pelo GSE (gestão e seguimento de expediente), que no fundo pode ser considerado como um modo de trabalho tipo *email*, onde o *email* é reencaminhado para as respetivas divisões, e pelo GSP (gestão e seguimento de processos), que trata processos municipais em função de um conjunto de regras que implementam as leis, tratando se de um *workflow* estruturado. Trata-se de uma aplicação transversal a toda a organização, que inclui quer o *workflow* estruturado, quer o *workflow* não estruturado. Tem também um fornecedor dependente que é a ANO.

É esta aplicação que está ligada aos portais de serviço *online*, que dependem da gestão documental e processual, é a forma como os municípios podem ter acesso a todos os processos relacionados com a CM.



Plataforma 2

No que diz respeito à GSP, existe também aplicações de soluções de urbanismo e Contra-ordenações, utilizados essencialmente na divisão jurídica. Nesta plataforma aparece a solução do SEAP (Software para Serviços de Atendimento ao Público), para gerir uma área mais específica, a de interface com o munícipe, o atendimento presencial e as marcações, isto é, trata-se de um software constituído para o atendimento, registo, tramitação, tratamento e digitalização de documentos, integrados com os restantes sistemas de informação do cliente.

Existem também aplicações de suporte, que a nível de posto de trabalho existe uma plataforma com ferramentas de produtividade, que é composta por: *Office, Java, Flash Player, Acrobat Reader, Photoshop, Flash e Panda Security*.

A área de engenharia desta Autarquia tem acesso a uma plataforma, designada por plataforma de CAD (*Computer-aided design*), que é constituída por várias aplicações na área das Engenharias, para que estes possam desempenhar as suas funções, entre elas temos: AutoCad, AchiCad e ProjCad. Estas aplicações são usadas para o urbanismo e o planeamento das obras.

Existem outras aplicações, que ainda não foram referidas, e que também são importantes para o desempenho da Autarquia, como Portal de Compras Públicas, plataformas eletrónica de contratação pública; SIG (sistema de informação geográfica); No Espaço Jovem existem a aplicação Handy-cafe, que é uma aplicação normalmente utilizada em cyber-cafés, que é utilizada para controlar o espaço público de internet; Nas piscinas cobertas do Concelho também é utilizado uma plataforma de gestão, que é a GIMNOGEST, que no fundo controla tudo que pagamentos, inscrições, modalidades, etc.

As Bases de Dados que a CM utiliza são: a Oracle, que suporta os dois fornecedores, MediData e Ano, e também a vertente aplicacional dos Portais; e a SQL Server: esta base de dados está responsável pelo sistema de NetPonto e GestTerminal, que são sistemas de controlo de assiduidade; é também responsável pelas aplicações de SIG e por fim também é encarregada do controlo de anti-malware, ou seja controla todas as instalações locais.