

MESTRADO

GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT – O QUE
FALTA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
PORTUGAL

FILIPE ALEXANDRE DAS NEVES PASSOS

ABRIL – 2019

MESTRADO

GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT – O QUE
FALTA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
PORTUGAL

FILIPE ALEXANDRE DAS NEVES PASSOS

ORIENTAÇÃO:

JESUALDO CERQUEIRA FERNANDES

ABRIL – 2019

Agradecimentos

Quero em primeiro lugar agradecer à minha família, em particular às três mulheres que tiveram influência permanente naquilo que sou hoje, avó materna, mãe e irmã mais velha e claro a quem partiu cedo de mais, mas que influencia cada passo que dou, mesmo sem que eu o note, o meu pai. Em segundo lugar os agradecimentos são direcionados à família que não se escolhe, os meus amigos e amigas. Não os nomeio pela injustiça que seria o simples exercício de os ordenar (ainda que me pudesse salvaguardar na imparcial ordem alfabética) e para não correr o risco, também ele imensamente injusto, de olvidar algum deles. Mas eles sabem quem são e lembrar-se-ão certamente e infelizmente das vezes que não os pude atender devido “à entrega da tese”. O terceiro agradecimento que faço é à associação Corpo Nacional de Escutas, movimento jovem de escutismo católico português que contribuiu ativamente para a formação do meu carácter e personalidade e que nos dias de hoje, pelo facto de eu próprio me ter tornado um voluntário ao serviço dos jovens que nos propomos a educar informalmente, representou um suplemento vitamínico de inspiração em momentos de escrita menos iluminados. Em quarto gostaria de agradecer a toda a equipa docente do mestrado em Gestão de Sistemas de Informação do ISEG pela dedicação e pelo gosto que despertaram em mim pela maioria dos temas do curso e em particular ao meu orientador por ter aceite ajudar-me a estruturar e orientar a minha tese. Em quinto, mas sem dúvida o mais relevante para a conclusão deste trabalho, o agradecimento vai para o executivo do município objeto de estudo desta dissertação, em particular à excelentíssima presidente pelo tempo despendido e ao vice-presidente com o pelouro da informática no município pela prontidão e disponibilidade com que me permitiu abraçar este trabalho, não esquecendo a colaboração determinante dos colaboradores municipais envolvidos e demais eleitos consultados. Por último não posso deixar de agradecer à CMVM pela flexibilidade e apoio que me foi dado enquanto seu colaborador e claro à equipa médica que me acompanhou no ano transato e que permitiu que recuperasse o meu estado de saúde e pudesse, com uma ligeira extensão do prazo, não desistir de me tornar mestre e entregar a minha dissertação de mestrado.

Resumo

A descrença nas instituições públicas, prestadoras de serviços quase sempre necessários ao dia a dia do cidadão, tem contribuído para a dificuldade na condução normal e satisfatória da vida pessoal e profissional de quem a estes serviços recorre.

Quando tais serviços não são prestados de forma eficaz, as entidades públicas correm o risco de, à semelhança do que acontece com o setor privado, serem classificadas pelos seus “clientes” como más prestadoras de serviços, incapazes de satisfazer as suas necessidades e conseqüentemente deixam de ser uma escolha quando algum problema surge. Assim, fomenta-se uma insatisfação crónica patente nos cidadãos, o que naturalmente enfraquece a própria democracia.

Será possível revitalizar esta confiança e responder de forma mais eficaz e eficiente às solicitações dos cidadãos? As tecnologias de informação, nomeadamente as que suportam estratégias de gestão de relacionamentos, podem ser um fator determinante para resolver esta problemática e garantir que a maioria dos serviços públicos prestados estão direcionados para necessidades reais dos cidadãos?

Esta investigação analisa o conceito de *citizen relationship management*, a adaptação aos serviços públicos do conceito de gestão aplicado no setor privado *customer relationship management*. Após a análise da principal bibliografia disponível sobre a matéria a nível internacional e nacional (com foco particular para os órgãos de poder local, vulgo municípios), foi estudado o caso concreto de um município português, através da observação do autor enquanto munícipe e de entrevistas aos principais responsáveis e decisores do município, equacionando a necessidade de implementação de um sistema como o *citizen relationship management* e concluindo que este traria enormes benefícios aos que recorrem aos serviços públicos prestados pelo município, bem como à mitigação das principais dificuldades apresentadas como justificação para a prestação não adequada dos mesmos. Concluiu-se também que o executivo, demais colaboradores e outros interessados no melhor funcionamento do município, estão dispostos a apoiar a implementação deste conceito e que o mesmo poderá ser a solução adequada para que este órgão consiga atender de forma eficiente às solicitações dos munícipes.

Palavras-chave: Sistemas de Informação; CRM; Organização; Setor privado; Clientes; CiRM, Município; Cidadãos; Satisfação; Necessidades; Processos; Setor público.

Abstract

The disbelief in the public institutions, providers of services almost always necessary to the day to day of the citizen, has made difficult the normal and satisfactory conduction of the personal and professional life of those that use these services.

When such services are not provided in an efficiently way, public entities run the risk of being classified by their "clients" as bad service providers, unable to meet their needs and, consequently, they will no longer be a choice when problems come up. Therefore, it creates a chronic dissatisfaction among citizens, which naturally weakens democracy itself.

Is it possible to revitalize this trust and respond more effectively and efficiently to citizens' requests? Can information technologies, like those supporting relationship management strategies, be a determining factor in solving this problem and ensuring that most of the public services provided are directed to citizens' real needs?

With this research it is intended to answer this question, scrutinizing the concept of citizen relationship management, the adaptation to public services of the concept of private management customer relationship management.

After studying the main bibliography available on the subject at the international and national levels (with a particular focus on counties), the case of a Portuguese county was studied through the observation of the author as a citizen and interviews to the main decision-makers of the county, considering the need to implement a system such as citizen relationship management and concluding that it would bring enormous benefits to those who use the public services provided by the county, and in the mitigation of the main difficulties presented as justification for the bad performance of them now.

It was also concluded that the executive team, employees and others interested in the better functioning of the municipality, are willing to support the implement of this concept and that it may be the appropriate solution so that it can efficiently meet the requests of the residents.

Keywords: Information Systems; CRM; Organization; Private sector; Clients; CiRM; County; Citizens; Satisfaction; Needs; Processes; Public sector.

Lista de acrónimos

ERP – Enterprise Resource Planning

CRM – Customer Relationship Management

CiRM – Citizen Relationship Management

BPR – Business Process Reengineering

SI – Sistemas de Informação

KDD – Knowledge-Discovery in Databases

TIC – Tecnologias de informação e comunicação

Índice

RESUMO	II
ABSTRACT	III
LISTA DE ACRÓNIMOS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	V
1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Enquadramento	10
1.2. Motivação e objetivo de investigação	10
1.3. Questões da Investigação	11
1.4. Estrutura da Dissertação	12
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1. Customer Relationship Management	13
2.2. CRM <i>framework</i>	15
2.3. Vantagens na utilização de CRM	18
2.4. Dificuldades e má implementação do CRM	19
2.5. Citizen Relationship Management	19
2.6. E-Government	20
2.7. Cadeia de valor e <i>Framework</i> de CiRM	21
2.8. CiRM no mundo e em Portugal (Municípios)	25
3. METODOLOGIA	29
4. ESTUDO DE CASO	30
4.1. Caracterização	30
4.2. Necessidade de melhorar a gestão das relações com os munícipes.	31
4.3. Observação	32
4.4. Entrevistas	34
4.4.1. Diretor do departamento de informática (na presença do responsável aplicacional)	34
4.4.2. Vice-presidente (com o pelouro da informática)	36
4.4.3. Presidente (na presença do secretário geral)	37
4.4.4. Líderes dos grupos partidários representados na Assembleia Municipal	38
5. CONCLUSÕES	43

6.	LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA	44
	BIBLIOGRAFIA	46
	ANEXO 1 - FIGURAS	49
	ANEXO 2 - GUIÕES DAS ENTREVISTAS	55

Índice de figuras

Figura 1. Gráfico de respostas

1. Introdução

1.1. Enquadramento

“Os órgãos de poder local têm prestado diversos serviços com vista à satisfação dos cidadãos, em seguida, estes órgãos foram construindo canais e tentaram reestruturar os seus processos internos. Contudo, aumentar os canais e os serviços nem sempre conduz à satisfação dos cidadãos. Tais canais e serviços são apenas oportunidades para aumentar a satisfação. Para obter um resultado eficaz, o pensamento de um gestor público e o ambiente interno precisam de ser transformados e reorientados para o cidadão.” (Sasaki, Watanabe, & Minamino, 2007).

É através dessa reorientação, colocando de novo o cidadão no centro da estratégia de atuação de um município, que poderão ser melhoradas as relações que se estabelecem entre prestador de serviços públicos e “clientes”. No mundo atual, suportar estas estratégias em sistemas de informação (SI) robustos permitirá às entidades públicas alcançar um nível de conhecimento sobre os cidadãos que lhes confere uma maior preparação para servi-los da melhor forma possível.

1.2. Motivação e objetivo de investigação

Atualmente existe um esforço considerável da parte das entidades públicas para que a prestação dos serviços públicos seja célere e satisfatória para todos os que deles necessitam. Contudo infelizmente a perceção de quem necessita destes serviços por vezes não é a melhor. Aliado a um decréscimo da confiança nas instituições públicas mergulhadas num enorme processo burocrático, moroso e desconectado das reais necessidades dos cidadãos existe uma enorme abstenção por parte dos cidadãos e sentimento de incapacidade das entidades públicas de responder de forma tempestiva a todos os que se vêm “obrigados” a recorrer a estes serviços (Sasaki, Watanabe, & Minamino, 2007).

Mas de que forma é que esta tempestividade pode ser alcançada? Qual o conceito de tempestividade em causa? Bastará apenas às entidades públicas prestarem os seus serviços de uma forma célere para que seja alcançado um nível de satisfação aceitável?

Ou pelo contrário, dados os avanços tecnológicos do século XXI e a exigência crescente dos cidadãos e demais agentes que usufruem dos serviços públicos tornou-se imperativo para as entidades públicas repensarem a forma como prestam tais serviços? Particularmente na forma como se relacionam com quem os utiliza? Estas questões levaram o autor a refletir sobre a possibilidade de agilizar este processo, o da prestação de serviços públicos, transpondo do setor privado para o setor público um conceito que se popularizou pela capacidade que atribui às organizações privadas de gerirem eficazmente as relações com os seus clientes, satisfazendo as suas necessidades de forma visível e perceptível para estes, recolhendo obviamente os respetivos dividendos dessa relação sólida e duradora. É sobre este princípio que nasce o objetivo desta investigação, procurando novas formas de responder às necessidades de serviços públicos, suportadas em SI robustos e que alterem o paradigma da desconfiança e afastamento dos cidadãos a quem presta serviços que inevitavelmente necessitam.

1.3. Questões da Investigação

Nesta investigação pretende-se responder às seguintes questões:

- i) Existe a possibilidade de aplicar um conceito de gestão privado (CRM) à realidade da administração pública?
- ii) Existem atualmente casos concretos de aplicação deste conceito no mundo e em Portugal, em particular nos órgãos de poder local?
- iii) No caso concreto de implementação de CRM num município, este conceito necessita de ser completamente reestruturado ou somente adaptado. Trará surpresa ou será algo já patente na sua forma de atuação?
- iv) Os políticos eleitos verão as vantagens adjacentes e terão abertura necessária para reestruturar o funcionamento desse órgão para que seja possível alcançar verdadeiramente essas vantagens?

1.4. Estrutura da Dissertação

A dissertação segue uma estrutura organizativa composta por cinco capítulos: no primeiro capítulo é introduzido o tema em análise, explicada a motivação e objetivo que desencadearam a sua elaboração e são levantadas as principais questões a que o autor se propõe responder. No segundo capítulo é apresentada a revisão de bibliografia sobre o tema, suportando a tentativa de resposta às questões de investigação. A metodologia utilizada está expressa no terceiro capítulo. O quarto capítulo desta dissertação é dedicado ao estudo de um caso, um município português, onde é feita a caracterização do mesmo, são apresentadas as pesquisas efetuadas e os resultados obtidos. O quinto e último capítulo apresenta as conclusões do autor, as suas limitações e as sugestões para possíveis investigações futuras.

2. Revisão bibliográfica

2.1. Customer Relationship Management

Customer relationship management (CRM) é uma estratégia empresarial que visa centrar todo o processo de negócio de uma organização no cliente. Esta forma de gestão tem por base o alinhamento dos departamentos que constituem a organização e o seu foco de atuação, ou seja, a estrutura organizativa e processos internos, com as necessidades dos seus clientes e/ou potenciais clientes (Tuleu, 2015).

O objetivo máximo do CRM é possibilitar às organizações que o adotam uma maior capacidade de angariação e retenção de clientes, estabelecendo relações coesas e duradoras com esses mesmos clientes (Bala & S. B., 2014).

É necessário neste primeiro momento introduzir o conceito de *marketing* relacional e opô-lo ou somente diferenciá-lo do *marketing* transacional. No *marketing relacional* advoga-se que a aquisição de novos clientes é somente o primeiro passo do que deve ser um verdadeiro processo de captação e criação de clientes fiéis (Berry, 2002). Por sua vez o *marketing* transacional que é, contudo, bastante utilizado no meio empresarial, circunscreve o papel do *marketing* à transação propriamente dita como o final do processo de venda (Li & Nicholls, 2000).

Atualmente as ferramentas de CRM disponibilizadas são já perfeccionadas no meio empresarial como altamente versáteis e adaptáveis a qualquer tipo de negócio, permitindo a um espectro alargado de organizações, praticamente de qualquer setor, beneficiar desta ferramenta de gestão fazendo-a por vezes substituir outras formas comumente usadas para registo de contactos com clientes e/ou análise dessas interações (Toma, 2016). A principal ideia subjacente à implementação de um CRM é o de que a organização passa a tratar de forma diferente clientes diferentes e deixa de os segmentar em grandes grupos, percebendo que necessita de interagir com os seus clientes de forma individualizada mas também contínua (ver figura 2 em anexo) (Su, Tsai, & Hsu, 2010). É na tentativa de transformar estas interações em relações duradoras que uma organização deverá agir, tendo no horizonte as duas condições que David Ford elencou já na década de oitenta.

Primeiro, a relação deve ser de benefício mútuo para o cliente e para a organização, ou seja, ambos esperam retirar ganhos através da existência dessa relação (*win-win*). Em segundo, deverá existir um sentimento de compromisso entre as duas partes e com base nesse sentimento ambas estarem dispostas a fazer pequenas alterações ao longo do tempo adaptando a forma como interagem (Bala & S. B., 2014; Ford, 1980).

É possível descrever na sua essência o CRM através da apresentação e explicação das cinco perspetivas identificadas no *Industrial Marketing Management* por Zablah, Bellenger & Johnston (2004), a perspetiva processual, a estratégica, a da capacidade, a filosófica e a tecnológica.

A perspetiva processual advoga que para maximizar todos os pontos de contato com os clientes (contactos iniciais, de manutenção/acompanhamento da relação e os finais), é necessário geri-los como um processo contínuo. A perspetiva estratégica baseia-se no desenvolvimento de relações “chave” que sejam passíveis de integrar um portefólio valioso para a organização. Assim a utilização da informação sobre esses clientes permitirá à organização gerar e extrair valor dessa mesma relação. Do ponto de vista da capacidade, pretende-se que a organização tenha ou desenvolva uma habilidade para identificar e reter os clientes mais lucrativos, antecipando as suas necessidades e indo ao encontro das suas exigências. A perspetiva filosófica concentra-se na importância de perceber as necessidades dos clientes de forma a que sejam envolvidas na construção de relações que se querem de longo prazo. Por fim e olhando do ponto de vista tecnológico, o CRM pressupõe um investimento por parte da organização em *software* robusto que possibilite o tratamento da informação que é extraída através das interações com os clientes de forma a tratá-la e utilizá-la na gestão dessa relação (Tuleu, 2015; Zerbino, Aloini, Dulmin, & Mininno, 2018). (ver figura 3 em anexo).

Para além destas cinco perspetivas, devemos também categorizar as três vertentes que comumente são utilizadas quando falamos de CRM. O CRM operacional, que tem como objetivo a gestão corrente das relações com os clientes; o CRM analítico que trata de toda a informação recolhida sobre os clientes através das diversas interações proporcionando uma melhor tomada de decisões; e o CRM colaborativo, que pretende, através da comunicação e cooperação interdepartamental na organização, tornar única e agradável a experiência do cliente (Fayerman, 2002; Zerbino et al., 2018). Importa assim referir,

adicionalmente, que o CRM está por norma assente no que são considerados os três pilares da funcionalidade do negócio de uma organização, o *marketing* (momento antes da venda), a venda propriamente dita e o apoio ao cliente (momento pós-venda), sendo que é durante este processo que se podem/devem estabelecer as relações valiosas e satisfatórias ou que estas mesmas relações podem ser quebradas, devido à insatisfação de um cliente com o processo (Seebacher, 2002; Toma, 2016).

2.2. CRM framework

Partindo das cinco perspetivas supramencionadas, Pierluigi Zerbino sugere em “*Big Data-enabled Customer Relationship Management: A holistic approach*” (2018), uma possível estrutura para a introdução de CRM numa organização:

-O planeamento estratégico (1), dado o pressuposto de CRM em que toda a estratégia da organização passe a ser estruturada com base nas exigências e impactos que a sua adoção acarreta para toda a organização no médio e longo prazo.

-A capacidade de gestão da informação e o conhecimento obtido (2) através das relações com os clientes, que deverá permitir à organização explorar todos os benefícios das interações estabelecidas em determinado momento.

-A infraestrutura de tecnologias de informação (3), que deve ser robusta o suficiente (quer a nível de *hardware* como a nível de *software*), de forma a comportar todo o processo de CRM, em particular o tratamento dos dados obtidos de clientes.

-O impacto do CRM na organização (referente à perspetiva filosófica) (4), uma vez que tanto a estrutura organizativa como os processos de negócio sofrem um forte impacto com a adoção do CRM, é esperado que tanto o fluxo de informação dentro da organização seja devidamente adaptado e se necessário alterado, bem como os próprios colaboradores sejam devidamente sensibilizados e integrados no processo de transformação/adaptação.

-O CRM como um projeto (5), esta forma de percecionar a adoção do CRM deve facilitar a integração dos processos na organização. É provavelmente esta a principal causa para o sucesso de várias iniciativas de CRM, perspetivá-lo como um projeto da organização (Beldi, Cheffi, & Dey, 2010; Zerbino et al., 2018).

Assim e através desta estrutura baseada nas cinco perspetivas supra expostas são identificados vários fatores críticos de sucesso para cada uma delas:

- (1) A estratégia de CRM; A visão de CRM (orientação para o cliente); A avaliação e acompanhamento; O contexto.
- (2) A gestão do conhecimento; A gestão da informação sobre os clientes;
- (3) As tecnologias de informação e comunicação (TIC).
- (4) O alinhamento com os processos das TIC; A reorganização dos processos de negócio (BPR em inglês); A cultura e estrutura da organização; A comunicação/ colaboração/ integração interfuncional; Um sistema de recompensas; A experiência.
- (5) A presença de um *CRM Champion* (responsável pela implementação); A liderança/ Gestão de topo alinhada; A gestão de projeto; A gestão da mudança; O envolvimento dos colaboradores; A formação; A alocação de recursos (Zerbino et al., 2018). Na figura 4 (em anexo), os autores partilham a sua recolha de informação sobre estes fatores críticos de sucesso.

Apesar de toda a evolução no comércio eletrónico e no atendimento ao cliente no final do século passado, o novo milénio ainda trouxe às organizações bastantes dificuldades na resposta a más experiências de clientes (Winer, 2001). Com vista a suprimir tais dificuldades e guiar os gestores no processo de CRM, Russel S. Winner em “*A framework for customer relationship management*” (2001), propôs a possível estrutura de *marketing* para os nossos tempos (ver figura 5 em anexo). Adicionalmente, propôs um modelo de estrutura básico composto por sete componentes de forma a implementar de forma holística o CRM (ver figura 6 em anexo).

Criação de uma base de dados que idealmente terá:

-As transações dos clientes efetuadas;-Os seus contactos;-A informação descritiva e os momentos de resposta positiva dos clientes a campanhas de *marketing*.

Análise da informação, que deverá contrariar a segmentação de clientes com um padrão de consumo semelhante e passar a analisar cada cliente com base no retorno financeiro que este trouxe (e/ou que poderá vir a trazer) à organização. Também procura analisar quais os tipos de produtos que são adquiridos em simultâneo (*lifetime customer value* e *market basket analysis*, respetivamente). Aplicado ao mundo digital o exemplo básico é o padrão de cliques de um rato de computador. É esta diferenciação que o CRM confere no momento de análise da informação permitindo uma constante comparação ou acrescento à informação disponível às organizações (Toma, 2016). Atualmente este processo é muitas vezes suportado por sofisticadas ferramentas de *data mining* que

permitem a extração em tempo útil de informação implícita e desagregada, traduzindo-a em conhecimento utilizável pelos colaboradores (processo apelidado de Descoberta de Conhecimento em Bases de dados (*KDD* em inglês))(Bala & S. B., 2014).

Seleção dos clientes com base na sua rentabilidade. Em suma, caso a informação analisada no passo anterior tiver de facto identificado os clientes pelo nível de rentabilidade que representam ou podem vir a representar ou pelos seus comportamentos e formas de reação às iniciativas da organização então a organização terá presente quais os clientes que devem ser envolvidos em cada um dos seus tipos de campanha de *marketing*.

Alcance dos clientes, através de estratégias individualizadas que visam estabelecer um contacto personalizado com cada cliente da forma mais direta possível, evitando o *marketing* massificado.

Marketing relacional, feito através de programas que visam a melhoria ou aprofundamento da relação com os clientes de forma a que estes se sintam satisfeitos com a organização. (ex: apoio ao cliente, programas de fidelização, customização de produtos e a criação de uma comunidade em torno da organização ou marca).

Atenção às questões de privacidade dos clientes, de modo a que estes não considerem que a abordagem por parte de uma organização é feita de forma abusiva ou através de obtenção de informação sem o seu consentimento. (Estas e outras matérias relacionadas com o direito à privacidade foram recentemente revistas e garantidas pela aplicação do RGPD a 25 maio de 2018 (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, 2016/679, 2016).

Definição de métricas de avaliação, com base na otimização interna do tratamento da informação, que sejam centradas no cliente e adequadas para medir a performance junto dos clientes. (ex: custos de aquisição de clientes, taxas de conversão dos entusiastas para clientes reais, taxa de abandono e medição da lealdade com a organização/marca) (Winer, 2001).

2.3. Vantagens na utilização de CRM

A utilização de um CRM numa organização permite-lhe inúmeras vantagens estruturantes tais como, a melhoria do fluxo de informação dentro da organização, poupança de tempo

na obtenção de dados sobre os clientes e conseqüentemente um maior empenho na análise e bom uso dessa informação para criar valor junto dos seus clientes. É também na eficiência e motivação dos colaboradores que se observam melhorias significativas, não só quanto à produtividade aumentada desses colaboradores que, através do CRM podem desenvolver as suas técnicas de vendas e apoio ao cliente, mas também na forma como os gestores podem recompensá-los e compreender melhor os seus fatores de satisfação (Goldenberg, 2008; Toma, 2016).

Numa análise ao mercado americano em “*CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships.*” (2008), Barton J. Goldenberg avança ainda com números concretos sobre o impacto benéfico da implementação do CRM nas organizações:

No global:

- Melhoria em pelo menos 5% dos *rankings* de qualidade atribuídos pelos clientes. -
- Aumento de pelo menos 1% de margem sobre um negócio ao longo do ciclo de vida do sistema.

Nos primeiros três anos de implementação:

- Aumento anual de pelo menos 10% do lucro bruto das vendas; -Redução de pelo menos 5% dos custos gerais no processo de venda; e
- Aumento de pelo menos 5% das taxas de sucesso nas previsões de venda.

No que ao uso da tecnologia, particularmente aos SI, diz respeito:

- Uma segmentação do mercado mais eficaz, que não seria possível recorrendo a análises tradicionais.
- Otimização dos gastos com publicidade por tipo de canal de comunicação, em particular na escolha dos meios de comunicação mais eficazes e eficientes para chegar a potenciais clientes.
- Melhoria na prospeção do mercado, através da identificação das principais características de 20% dos clientes que poderão gerar 80% dos lucros (princípio de Pareto).
- Aumento da fidelidade dos clientes, pois permite identificar os clientes mais propensos a permanecerem fiéis à marca/organização distinguindo-os dos que provavelmente não o fariam, canalizando os recursos para os primeiros.
- Possibilita as vendas cruzadas (*cross-selling*) e vendas de produtos mais caros aos clientes da organização (*up-selling*).

-Ajuda a clarificar qual o tipo de relações que devem ser estabelecidas com cada tipo de cliente especificamente (Bala & S. B., 2014).

2.4. Dificuldades e má implementação do CRM

A implementação bem sucedida do CRM numa organização é bastante complexa, com taxas de insucesso que podem rondar entre os 35% e os 75% (Zablah et al., 2004).

Por norma este insucesso encontra-se intimamente ligado à adoção do CRM por parte de organizações que não possuem uma real estratégia direcionada para os seus clientes. É também pela opção de implementação de um CRM que se adapte aos processos de negócios organizacionais e não o oposto que muitas vezes impede que a organização retire toda a vantagem do seu uso, conduzindo ao insucesso ou ineficácia da sua adoção. Adicionalmente o uso precoce e impreciso do CRM nos contactos com os clientes faz com que a intenção de criar e gerir relações lucrativas com os clientes seja desvirtuada e se configure na simples tentativa de venda direta de produtos (Toma, 2016).

2.5. Citizen Relationship Management

A utilização de SI para o apoio e melhoria da organização das entidades da administração pública tem vindo a ser percecionada como fundamental pelos seus gestores e profissionais (Duque, Varajao, & Filipe, 2018).

Atualmente é defendido que estas entidades poderão servir-se de conceitos como o CRM para melhorarem a forma como se relacionam com os cidadãos e gerem essas mesmas relações. Assim e transpondo-o do setor privado para o setor público, o CRM é introduzido através do conceito *Citizen Relationship Management* (CzRM, PCRm ou CiRM como doravante neste documento).

Com o uso do CiRM em entidades públicas é possível alavancar em SI integrados e sofisticados a obtenção e tratamento de informação sobre os cidadãos, compreender melhor as suas necessidades e satisfazê-las.

Este esforço de adaptação à realidade pública por parte de um conceito de gestão privada como é o CRM (ver figura 7 em anexo), permitirá às entidades públicas alterar a forma como se relacionam com os seus cidadãos e melhorar a sua eficiência e eficácia na

resposta dada, uma vez que se pretende desburocratizar a entidade pública, recentrando as suas prioridades e reorientando o seu foco para o cidadão (*citizen-centered*), ao invés do seu foco ser nos seus processos internos (Andrade & Camacho, 2014; Sasaki et al., 2007).

Para implementar um CiRM de forma integral é necessário que a entidade pública perceciono o cidadão como um cliente de serviços públicos, que haja uma compreensão exata dos processos de governação pública, que sejam desenvolvidos SI apropriados, que sejam encontrados novos parceiros estratégicos e que se idealize e desenvolva novos serviços públicos ou novas formas de prestar os serviços já existentes bem como novas formas de deliberação por parte dos cidadãos (Schellong, 2005).

2.6. E-Government

O *E-government* (“E” de eletrónico) é um conceito que estabelece uma forma de atuação por parte das entidades públicas adaptada às necessidades reais dos cidadãos e demais interessados tais como colaboradores e fornecedores que apoiam a entidade na prestação dos serviços públicos. Ao ser implementado o *e-governemt* permite em teoria obter economias de escala e eficiência de recursos bem como tornar a atuação da entidade mais orientada para os cidadãos (Bertot, Jaeger, & McClure, 2008).

Segundo Luis F. Luna-Reyes, J. Ramon Gil-Garcia e José A. Celorio Mansi (2011), é possível identificar três abordagens ao *e-government*:

-**A abordagem *front-end***, cujo foco é colocado na interface entre a entidade pública e o cidadão, maioritariamente através de aplicações eletrónicas suportadas *online* tais como *websites*, aplicações móveis ou quiosques;

-**A abordagem *back-office***, em que a entidade pública se concentra na otimização dos seus processos internos, de modo a que possa agilizar a prestação de serviços aos cidadãos. (Normalmente é através desta abordagem que se equaciona e se dá início à implementação do CiRM); e

-**A abordagem *intermédia***, onde o objetivo máximo é explorar as interações com os cidadãos de modo a que se desenvolvam soluções específicas adaptadas às suas necessidades (Luna-reyes et al., 2011)

Em Portugal, o organismo criado em 2002 e que reportava diretamente e ao Primeiro Ministro designado por Unidade de Missão para a Inovação e o Conhecimento (UMIC) afirmava na sua publicação intitulada “Qualidade e Eficiência dos Serviços Públicos - Plano de Acção para o Governo Electrónico” que “*A visão do Governo Electrónico para Portugal consiste em colocar o sector público entre os melhores prestadores de serviços do País. Esta visão deve ser traduzida em serviços públicos de qualidade, transparentes e eficientes, suportados por soluções tecnológicas racionalizadas.*” (Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, 2003, p. 2)

Neste documento estão também expressos os sete eixos de atuação que conduziriam o governo no seu processo de modernização administrativa (ver figura 8 em anexo), são eles:

- Serviços públicos orientados para o cidadão.
- Administração pública moderna e eficiente.
- Nova capacidade tecnológica.
- Racionalização de custos de comunicação.
- Gestão eficiente de compras.
- Serviços próximos dos cidadãos.
- Adesão aos serviços públicos interativos.

2.7. Cadeia de valor e *Framework* de CiRM

Com base em modelos de CRM e boas práticas funcionais de *governance*, Mostafa Zamanian, Mohammad Reza Khaji e Seyed Mohamad Sadegh Emamian (2011) expuseram a abordagem de cadeia de valor do CiRM enumerando, através do seu modelo, cinco etapas necessárias ao processo de desenvolvimento e implementação de um CiRM e complementaram-nas com quatro condições, identificadas como suporte a este processo. Etapas:

- Analisar os cidadãos**, identificando a forma como se relacionam com a entidade pública, as suas características, os seus comportamentos e atitudes bem como as suas necessidades e motivações. Nesta fase os cidadãos podem inclusive ser categorizados por grupos consoante a sua atuação junto da entidade. (Como exemplo os autores utilizam as

categorias identificadas por Richard C. Box no seu livro *Citizen Governance: leading American communities into the 21st century*:

-*Free riders* – aqueles que utilizam os serviços públicos gratuitos sem qualquer interesse em exercer uma cidadania ativa;

-*Activists* – os que estão profundamente empenhados em exercer junto das suas comunidades e pelo bem comum a sua cidadania; e os

-*Watchdogs* – que apenas se envolvem ativamente em questões cívicas quando o seu interesse pessoal está em causa).

-**Projetar o serviço**, isto é a forma como chegará aos cidadãos, que foram previamente categorizados envolvendo-os sempre que possível no processo de decisão. É necessário garantir que são alcançados todos os cidadãos que se pretende servir independentemente de quem irá prestar o serviço, se a própria entidade pública, uma entidade privada ou uma entidade público-privada.

-**Organizar a rede prestadora dos serviços**, para que todas as partes ativas que tenham sido identificadas como potenciais prestadoras dos serviços públicos (a entidade, através dos seus colaboradores ou demais organizações que participem do processo) possam ser geridas de forma dinâmica e sobretudo eficaz.

-**Gerir os canais de contacto e prestação de serviços**, ou seja, de que forma e através de que meios a entidade pública poderá fazer chegar aos cidadãos tudo o que estes precisam para garantir que as suas necessidades e solicitações são atendidas de uma forma eficiente e adaptada à sua realidade.

-**Gerir o ciclo de vida do cidadão** (i.e., o momento que vai desde a necessidade de um serviço público até à situação que despoleta tal necessidade estar sanada), garantindo que a cada interação com a entidade e/ou alteração no ciclo de vida do cidadão, todo o processo é registado e que a informação obtida servirá para melhorar a relação com o cidadão e proporcionar-lhe uma experiência satisfatória.

Quanto às condições de suporte os autores sublinham uma **direção estratégica**, que deverá ser o fator agregador de todo o processo de desenvolvimento e implementação do CiRM, com uma visão de longo prazo desenhada numa ótica de melhoria contínua e tipificada através de objetivos de curto e médio prazo. A **infraestrutura legal** como parte integrante deste processo, suportando toda a atividade da entidade pública. Sendo o garante de que qualquer procedimento ou interação com os cidadãos segue todos os

requisitos legais e regulamentares. **As TIC** que sustentam todo o processo de obtenção de informação junto dos cidadãos e análise dessa informação, possibilitando à entidade pública personalizar adequadamente os serviços prestados, melhorando assim o seu relacionamento com determinado cidadão. Por fim e talvez a condição essencial para o sucesso da cadeia de valor, o **envolvimento dos cidadãos** em todo o processo, permitindo a cada cidadão sentir-se ouvido e integrado nas decisões que conduzem à prestação dos serviços públicos e consequente resolução das suas necessidades. (Como exemplo os autores citam as três fases de envolvimento dos cidadãos com a entidade pública descritas em 2003 pela OCDE:

-Fase 1 – Comunicação unilateral da entidade para o cidadão.

-Fase 2 – Comunicação bilateral em que a entidade recebe e interpreta o *feedback* dado. -

Fase 3 – Onde os cidadãos são chamados a darem os seus pareceres (consultivos) nas decisões (OCDE, 2003)) (Mostafa et al., 2011).

Em 2014 dois académicos da universidade Fribourg, Suíça, Valeria Andrade e Patrick Camacho, também publicaram, com particularidades relevantes, um *framework* que pode segundo os mesmos, ser utilizado por qualquer órgão de governação na obtenção de vantagens significativas no processo de implementação do CiRM. (ver figura 9 em anexo)(Andrade & Camacho, 2014).

Os nove passos deste *framework* são:

i. Gestão orientada para o cidadão.

Alterar a forma de governação de uma entidade de forma a que corresponda com as necessidades dos cidadãos e que se traduza no seu bem-estar e felicidade no longo prazo (Andrade & Camacho, 2014).

ii. Liderança, visão e compromisso.

Existe a necessidade de nomear alguém com uma visão e compromisso claros do que e com o que a implementação de um CiRM implica (*system champion* (Bahari, 2012)). Alguém que lidere essa mudança e que consiga congregar todos os envolvidos no processo (Andrade & Camacho, 2014).

iii. Infraestrutura de comunicação e informação (suporte).

Habilitar a entidade pública de uma estrutura tecnológica robusta que suporte toda a atividade base do CiRM e que lhe possibilite ganhos estratégicos (Andrade &

Camacho, 2014) **iv.**

Centralização dos SI.

Sistemas completamente integrados que recolhem e agregam toda a informação respeitante aos cidadãos de forma a que a mesma possa ser tratada internamente e direcionada para o departamento que deve dar resposta mediante cada caso (Andrade & Camacho, 2014).

Ou coordenação e cooperação dos SI.

Sistemas não integrados, mas que estão baseados numa intrínseca perspetiva de cooperação e que são precisamente coordenados de modo a que respondam às necessidades de cada cidadão que a eles recorre (Andrade & Camacho, 2014)

v. Planeamento estratégico, equipa de gestão de projeto e melhoria das competências dos colaboradores em tecnologias de informação (gestão).

Estes são os elementos que devem ser considerados e postos em prática para que do ponto de vista da gestão do projeto de implementação do CiRM seja possível ser bem-sucedido (Andrade & Camacho, 2014).

vi. Participação e envolvimento dos cidadãos, mudanças face à tecnologia (cidadãos).

Do ponto de vista e aspetos relacionados com os cidadãos é necessário considerar estes três elementos que pressupõem o esforço da entidade não só em fomentar a participação ativa dos seus cidadãos bem como envolvê-los o mais possível demonstrando o valor dessa participação. É também necessário sensibilizar os cidadãos para o uso das ferramentas que recolhem a informação para a entidade pública através de ações concretas (ex: aplicação de telemóvel) (Andrade & Camacho, 2014).

vii. Canais de comunicação, ferramentas extensivas de CiRM, acesso à informação e inovação (canais).

Este é o aspeto que permite tornar um CiRM mais eficaz, conseguir obter mais informação e com maior substância para o desenvolvimento de relações de longo prazo com os cidadãos (Andrade & Camacho, 2014).

viii. Integração dos sistemas.

Integrar no CiRM todos os dados disponíveis e utilizados pela entidade pública (Andrade & Camacho, 2014).

ix. Políticas de SI e regulamentos (legal).

Considerados determinantes mas não obrigatórios, estes instrumentos legais visam dotar os colaboradores de um conjunto de normas de atuação que lhes permite saber qual a informação que pode/deve por exemplo ser partilhada com os cidadãos através dos canais de CiRM.(Andrade & Camacho, 2014).

2.8. CiRM no mundo e em Portugal (Municípios)

Os cidadãos estão atualmente cada vez mais acostumados a serviços privados de apoio ao cliente sofisticados e que respondem de forma concreta aos seus problemas e ânsias. Assim transportam muitas vezes essa perceção para o momento em que se relacionam com entidades públicas exigindo destas a mesma eficácia na resolução dos seus problemas e no colmatar das suas necessidades através dos serviços públicos (Reddik, 2010).

Na cidade de S. António, nos Estados Unidos da América o CiRM implementado e suportado através da linha telefónica da entidade pública, permitiu que os cidadãos deixassem de usar o seu tempo na tentativa de descobrir qual o departamento adequado para lhes prestar o serviço que procuram e pudessem usá-lo na exposição de qual a necessidade que querem ver respondida por esse serviço público. Este sistema de CiRM foi a solução encontrada após a entidade pública perceber que era este (o telefone) o canal mais utilizado pelos cidadãos para recorrer aos serviços públicos (Reddik, 2010).

A cada serviço público necessário, os cidadãos que contactam uma entidade pública são muitas vezes redirecionados para outros departamentos ou serviços, obrigando-os a um role de contactos devido ao sistema excessivamente burocrático e centrado nos processos internos dessa mesma entidade (Sasaki et al., 2007).

Na cidade de Sapporo no Japão nasceu em 2003 o primeiro centro de contacto “Sapporo citizen contact centre” tendo como pressuposto de atuação três visões chave:

- “Serviço público sem constrangimentos”, permitindo o acesso a qualquer serviço via telefónica ou por computador;
- “Centro de contacto universal”, garantido que todos os cidadãos são atendidos de forma justa e igualitária quer tenham conhecimentos de informática ou não; e

- “Centro de informação exato”, propondo a difusão da informação sempre baseada no ponto de vista do cidadão (Sasaki et al., 2007).

Num mundo cada vez mais global é necessário que os que prestam serviços públicos tenham uma elevada formação. Somente colaboradores dotados das competências adequadas podem prestar um serviço adequado aos cidadãos atendendo às suas necessidades em constante mudança (Fil’a, Schwarczová, & Mura, 2015).

Na Eslováquia foram levados a cabo questionários à satisfação dos cidadãos por cidade. Esta estratégia de CiRM permite alcançar dois objetivos chave, construir um novo canal de comunicação com os cidadãos fazendo-os sentirem-se voz ativa (envolvimento) e utilizar a informação recolhida para moldar as estratégias de desenvolvimento futuras de modo a responder cada vez melhor às necessidades dos cidadãos (Fil’a et al., 2015).

A utilização de tecnologias de informação e comunicação está a ser cada vez mais utilizada pelas entidades de governação públicas que pretendem transformar a sua forma de atuação tornando-a mais orientada aos cidadãos (Ahmadvand, Bidgoli, & Akhondzadeh, 2010).

Aplicando esta estratégia, o município da capital iraniana, Teerão desenvolveu o seu centro de atendimento onde recebe telefonicamente as solicitações dos cidadãos e as regista numa base de dados apelidada pelos académicos Ali Mohammad Ahmadvand, Behrooz Minaei Bidgoli e Elham Akhondzadeh (2010) de “base de dados da voz dos cidadãos”.

Foram também estes académicos que sugeriram a este caso de CiRM a utilização de tecnologia de *data mining* nomeadamente a implementação de *k-means clustering*, ou seja, o agrupar de n objetos em k grupos de modo a que cada ocorrência seja agrupada com base na sua proximidade à média de determinado grupo. Propuseram também a regra de associação (comumente utilizadas em CRM nomeadamente em *market basket analysis*, referidas em 1.2 - CRM Framework) para que o município de Teerão pudesse perceber a partir de cada reclamação aos seus serviços quais os fatores que estavam relacionados com o nível de satisfação apresentado (Ahmadvand et al., 2010).

Em 2009 um estudo inquiriu 308 municípios portugueses para perceberem qual o estado da arte no uso de CiRM nestas entidades públicas. Com base nas 64 respostas válidas recebidas, foi possível verificar que somente 9 o utilizavam (Duque, Varajão, Vitor, & Dominguez, 2013).

Analisando as várias questões deste inquérito, numa escala de 0 a 5, sete municípios responderam 4 e dois responderam 3 quanto à satisfação com a adoção do CRM. Através da mesma escala foram também questionadas as motivações que levaram cada executivo a adotar o CRM. Com 4 ou mais valores de média as respostas obtidas foram por ordem decrescente, 1º aumentar a qualidade da informação, 2º melhorar os serviços prestados aos cidadãos, 3º melhorar os processos internos, 4º obter uma maior interoperabilidade entre os sistemas existentes e 5º melhorar a satisfação geral dos cidadãos.

Também numa escala de 0 a 5 foram estudadas as motivações que levaram as entidades públicas em análise à adoção do CRM. Com média igual ou superior a 4 foram escolhidas as seguintes opções:

- Melhoria da qualidade da informação;
- Melhoria dos serviços prestados aos cidadãos;
- Melhoria dos processos internos da entidade;
- Obtenção de maior interoperabilidade entre os sistemas já existentes nos municípios; e -
- Melhoria da satisfação geral dos cidadãos.

Foi ainda analisado o critério de seleção, verificando-se uma predominância da escolha por grandes distribuidores de soluções de CRM e os motivos avançados por seis ou mais dos municípios para a seleção de qual o sistema a implementar foram:

- Facilidade de utilização (7 em 9);
- Custo do *software*, *hardware* e serviço (7 em 9);
- Qualidade do suporte (6 em 9);
- Flexibilidade e ser escalável (6 em 9) e
- O pacote de funções disponibilizadas (6 em 9).

As dificuldades de implementação do CRM avançadas por dois ou mais dos municípios foram:

- Processamento mais lento do que o expectável;
- Resistência à mudança dos colaboradores;

-Complexidade na integração com outros sistemas; -Necessidade de mudança do paradigma organizacional; e -Problemas com a migração dos dados.

Os autores do estudo exploraram ainda aqueles que seriam os fatores de sucesso para a implementação de um CRM e após análise das respostas das entidades concluíram que os cinco fatores mais mencionados foram por ordem decrescente, 1º uma comunicação eficiente com os utilizadores, 2º suporte por parte do executivo do município, 3º conhecimento acerca do sistema de informação utilizado, 4º orçamentação e calendarização realistas e 5º alinhamento da estratégia da organização com as TIC (Duque et al., 2013).

3. Metodologia

Dadas as características desta investigação, que se prendem com a intenção do autor de dar resposta ao hipotético benefício de implementar um CiRM e averiguar a realidade existente em entidades públicas, nomeadamente no contexto particular da administração local foi adotado o método de estudo de caso, uma vez que não é pretendido testar hipóteses pré-definidas produzindo à posteriori resultados globais (ver figura 10 em anexo) (Marshall MN, 1996). Segundo Robert K. Yin este método é o mais indicado para analisar determinados eventos contemporâneos com um contexto muito próprio, em particular casos em que o comportamento dos agentes envolvidos não é passível de ser controlado pelo investigador. Assim, este estudo pode ser definido como uma pesquisa exploratória e descritiva, cujo o foco é precisamente a análise de uma realidade complexa onde a pretensão é responder ao “como” e ao “porquê” de determinados acontecimentos (Yin, 1994).

Para levar a cabo este estudo de caso foram utilizadas como fontes de recolha de informação a análise documental, (documentos como “carta de princípios da participação dos cidadãos do concelho”; “Regimento da Assembleia Municipal (Mandato 2017 – 2021” e “Opções do plano e orçamento 2019”), a observação direta (quer de procedimentos quer de momentos deliberativos), a observação participada do processo de resposta a uma solicitação dos serviços públicos e entrevistas (tanto do executivo em funções como de outros políticos e colaboradores responsáveis pelos SI e canais de comunicação num total de sete entrevistas gravadas, analisadas e parcialmente transcritas). Para que as conclusões deste estudo possam ser devidamente consideradas e interpretadas é importante relembrar os argumentos de John W. Creswell (2007) que identificam o autor de uma investigação com estas características como o seu elemento primordial uma vez que é este quem, através da sua perspetiva crítica, analisa todas as fontes de informação determinantes para as conclusões que se apresentam.

4. Estudo de Caso

4.1. Caracterização

Para levar a cabo este estudo de caso foi selecionado um município português cujo o executivo deu luz verde e colaborou ativamente para que o mesmo fosse elaborado.

O município em causa, segundo os dados mais recentes referentes ao ano de 2017, alberga uma população de cerca de 170 mil habitantes, apresentando uma densidade populacional que ronda os 2400 habitantes por metro quadrado. O executivo municipal eleito em outubro de 2017 é composto por duas forças políticas em coligação que nunca tinham governando este órgão do poder local. A principal força política elegeu quatro vereadores (uma presidente e três vereadores com pelouros atribuídos) e a segunda força política que sustenta a coligação elegeu dois vereadores (com pelouro atribuídos). A segunda e quarta forças políticas mais votadas nas eleições de 2017 elegeram respetivamente quatro e um vereadores (aos quais não foram, naturalmente, atribuídos pelouros).

Este município, segundo o portal de estatísticas supramencionado, conta com mais de 1600 trabalhadores que sustentam o funcionamento do município e que são parte ativa na prestação de serviços públicos ajudando assim a responder às necessidades dos cidadãos e demais utentes destes serviços (“Pordata - Municípios,” 2018).

Este município possui uma panóplia de canais de comunicação que utiliza para receber ou transmitir informação aos utilizadores dos serviços públicos prestados, contudo a falta de integração e interoperabilidade dos mesmos dificulta a gestão atempada e cuidada da informação. Os canais em causa são:

- Um endereço de email geral (a este juntam-se os demais endereços designados a cada repartição, departamento ou empresa municipal);
- Uma linha verde telefónica (a este juntam-se os demais contactos telefónicos designados a cada repartição, departamento ou empresa municipal);
- Um website (onde é possível aceder a vários serviços);
- Uma aplicação móvel (onde é possível registar variadas ocorrências); e
- Espaços de cidadão em cada freguesia/ união de freguesias (onde cada munícipe pode aceder aos serviços públicos do município).

Além destes canais os municípios utilizam ainda o tempo destinado às suas intervenções nas assembleias municipais e reuniões de câmara.

4.2. Necessidade de melhorar a gestão das relações com os municípios.

Após o ano de eleições de 2017, cuja abstenção se situou nos 55%, pela primeira vez em mais de quatro décadas o município passou a ser liderado por forças políticas distintas daquela que o tinha feito até então. Estes dois fatores aliados à falta de investimento em setores cruciais do município e à falta de confiança dos cidadãos e demais utilizadores dos serviços públicos do município, justificam a necessidade de repensar o processo de gestão de relações entre este órgão de poder local e todos os seus utilizadores.

Após os esforços de criação de diversos canais de comunicação e de novas e mais céleres formas de prestar serviços públicos tal como explicitado pelo executivo, criar uma verdadeira estratégia de relação com os seus cidadãos é o próximo passo que deveria ser dado.

Existem ainda diversos pedidos de informação ou recorrências aos serviços públicos que não são respondidos de forma eficiente ou eficaz. Há municípios que se queixam de levarem os mesmos problemas mais que uma vez a assembleias municipais sem que vejam tais questões serem resolvidas. Internamente o município garante não ter o suporte tecnológico suficiente para dar resposta em tempo útil a todas as solicitações que lhe chegam pelos canais disponíveis e que muitas vezes essas solicitações não chegam pelo canal mais adequado eternizando-se nos serviços e criando naturalmente insatisfação a quem as fez.

Existe uma urgência em desburocratizar a ação do município e ao fazê-lo é possível estabelecer uma estratégia em que o cidadão é recolocado no centro do foco de atuação, uma estratégia em que cada cidadão é percecionado como “cliente” de serviços públicos. Perceber as suas necessidades reais e criar uma relação que seja percecionada como satisfatória só poderá ser feito com o recurso a SI apropriados, que garantam a interoperabilidade entre si e que permitam ao município gerir as relações que estabelece estando pronto a atender de forma equitativa e justa a cada necessidade expressa e que vá de encontro à realidade de cada cidadão.

4.3. Observação

Em reunião com o vereador com o pelouro da rede viária (uma das áreas mais requisitadas pelos beneficiários dos serviços públicos do município) foi possível analisar todo o processo que é gerado internamente no município após a solicitação de um munícipe ou outra entidade que necessite de um serviço público.

Atualmente todas as solicitações nesta área que são feitas chegam pelos canais já mencionados anteriormente tendo o senhor vereador admitido que esporadicamente ainda são recebidos alguns pedidos por carta registada.

Após a solicitação ser feita ao município, independentemente do canal pelo o qual foi comunicada, esta é transformada em “ocorrência” e integrada no sistema de processamento interno, através de um *software* de gestão documental. Este *software* segue uma lógica de etapas sequencial que permite que determinado pedido esteja informatizado e vá sendo esmiuçado por cada nível de decisão departamental até chegar ao topo da hierarquia de decisão, a vereação. Foi possível verificar que não existe informação de qualidade disponível sobre o cidadão ou entidade que desencadeou a ocorrência, nomeadamente estatísticas ou características acerca desse cidadão ou entidade. Cada solicitação é tratada como independente não sendo registada qualquer informação útil para criar ou fortalecer relações com quem as submete. Este *modus operandi* do município vem confirmar a ausência de uma estratégia com foco no cidadão e sim uma estratégia meramente focada nos processos burocráticos e na organização departamental não integrada do município.

Presente nesta reunião esteve também o diretor municipal responsável pela área da rede viária que em conjunto com o senhor vereador confirmaram a ausência de uma visão holística do município para com as necessidades dos seus cidadãos ou entidades que recorram aos serviços públicos prestados.

Foram também observadas duas assembleias municipais e uma reunião pública de câmara. Este é um dos canais mais formais para que cidadãos ou entidades possam dar voz às suas necessidades. Ambos os três momentos observados foram bastante participados sendo muitas das questões levadas ao executivo por esta via de particular urgência e gravidade. Algumas delas eram até recorrentes. Esta via é também muito utilizada pelos cidadãos dado o fator humano subjacente. Uma vez que estando na presença dos decisores políticos

responsáveis pelas matérias abordadas e sendo este um espaço de acesso público, de transição em direto e registo escrito de cada intervenção, quem a ele recorre espera um maior compromisso com a resposta dada e celeridade no processo de tratamento das suas solicitações. Contudo e como foi referido, a repetição dos intervenientes que trazem a mesma problemática a estes espaços deve-se exatamente ao facto de tal não suceder. Alguns dos cidadãos e entidades deparam-se com uma ausência de resposta fundamentada (e não apenas circunstancial) às suas solicitações, ou com uma morosidade na chegada dessa resposta que os obriga a recorrerem novamente àquele canal de comunicação. Por vezes são obrigados a tentarem outros canais, caso não o tivessem feito já anteriormente.

Após a escolha do município para objeto de estudo e análise da sua realidade, o autor utilizou também o método de observação para ajudar a comprovar a teoria de que existe um défice de resposta do município às solicitações dos cidadãos quando estes necessitam dos serviços públicos por este prestados.

Tal défice, que pode em parte ser justificado pela ausência dos meios necessários para estar à altura das necessidades reais existentes tal como mencionado pelo executivo, não pode ser dissociado da ausência de uma estratégia de relacionamento com os cidadãos ou entidades que sejam “clientes” dos serviços públicos.

Assim, foram levados a assembleia municipal pelo autor na qualidade de munícipe, dois assuntos cujo a resposta deveria ser dada pelo executivo estando sob a sua esfera de atuação a solução para ambos.

O primeiro assunto prendia-se com o acesso a um órgão do poder judicial presente territorialmente num município limítrofe. Sobre este assunto o executivo respondeu circunstancialmente afirmado que não estaria na posse da informação necessária para abordar a questão sendo que assim que estivesse o faria por escrito.

O segundo assunto dizia respeito à requalificação de espaços verdes. Prendia-se com a colocação de um módulo de venda ao público (um mero quiosque), num dos espaços verdes do concelho que nos últimos cinco anos nunca fora utilizado. Sobre esta segunda questão, não foi no momento dado qualquer resposta. Nem no momento nem até à finalização desta investigação. Passaram treze meses desde que o autor utilizou um dos principais canais do município para recorrer aos serviços públicos do mesmo sem que tenha sido atendido. No século XXI não é compreensível às gerações mais novas,

“clientes” dos serviços públicos habituadas ao “imediato”, nem aos restantes cidadãos e entidades que uma entidade pública demore mais do que um ano a dar resposta às suas solicitações. Apesar do tempo de atuação não ser o único fator que está em causa para concluir sobre a ausência de uma estratégia de gestão de relações com os cidadãos, diminuí-lo ajudaria sem dúvida a criar uma noção de satisfação nos munícipes em relação à prestação de serviços por parte do município. Não existir qualquer contacto entre o município e quem a ele recorre para que seja feito um acompanhamento e medição de expectativas (ciclo de vida dos cidadãos) demonstra a necessidade de repensar a forma de atuação do município.

4.4. Entrevistas

Conduziu-se um total de sete entrevistas (gravadas com autorização dos entrevistados de modo a que a sua análise posterior fosse mais rica), para compreender a visão que existia sobre a gestão das relações com os munícipes e a real necessidade de implementação de uma estratégia diferente, suportada por SI robustos.

4.4.1. Diretor do departamento de informática (na presença do responsável

aplicacional)

Esta entrevista foi idealizada para compreender a posição do principal responsável pelos SI do município (guião em anexo).

O diretor do departamento de informática foi nomeado para o cargo no decorrer da elaboração deste projeto, em outubro de 2018, tendo sido entrevistado poucos meses depois, assim que se inteirou da sua pasta e pôde estar em condições de perceber a realidade existente. A expectativa do próprio era que com esta investigação o município estivesse em condições de deliberar sobre a necessidade de implementação ou não de um CiRM. Quando questionado sobre as principais dificuldades que sente para gerir as solicitações feitas pelos munícipes, o entrevistado demonstrou alguma dificuldade em responder, lembrado que cada solicitação é diretamente encaminhada para cada departamento do município. Assim, e não existindo uma interoperabilidade entre os diversos sistemas, não é possível ter presente as dificuldades dos diferentes intervenientes

neste processo. *“o tratamento da informação relacionada com cada solicitação é um fluxo fechado e cujo o nossa [departamento de informática] intervenção é diminuta”*.

Quando questionado sobre a ponderação que daria ao uso dos canais digitais do município foi respondido, em conjunto com o responsável aplicacional, que dada a realidade da população existente e nível considerável de infoexclusão no concelho, rondaria os 50%. Existia um conhecimento claro por parte deste diretor do que é um CiRM e quais os contornos que advêm deste conceito de gestão privado adaptado à realidade pública. *“É um sistema que permite acautelar o registo dos inputs que vêm por parte do nosso cliente, neste caso do munícipe. Que pode e deve potencializar a relação entre o prestador de serviços e quem é cliente e pode permitir efetuar uma análise, desde que consentida, de um determinado perfil (...) conseguindo antecipar as necessidades do próprio”*. Esta é uma realidade que ainda não está presente no município, pelo menos o nível de gestão de relações que é pretendido alcançar segundo o diretor do departamento de informática, ainda está aquém do planeado. Está patente na estratégia do município e foi também transmitido por este diretor que uma das máximas do executivo é sem dúvida melhorar o seu relacionamento com os munícipes e uma iniciativa como esta (a implementação de um CRM no município) talvez possa vir a ser a resposta para esse objetivo.

Através desta entrevista também foi possível compreender o “apetite” deste diretor por melhorar a sua infraestrutura informática, permitindo que sistemas como um CiRM possam ter lugar, melhorando o dia a dia do funcionamento do município *“não comprometendo o futuro, mas descomplicando exatamente esse futuro”*.

O município neste momento, aliado ao seu ERP e *software* de gestão documental, conta com um *software* de apoio à gestão do seu *call center* e balcão único municipal. Este último *software* foi identificado como uma tentativa exatamente de aproximação a uma estratégia CiRM. Infelizmente, o ato isolado da instalação deste sistema não representa uma real implementação do conceito de CiRM como se compreende pela análise do conceito exposta no segundo capítulo desta investigação bem como pelas próprias palavras do entrevistado.

4.4.2. Vice-presidente (com o pelouro da informática)

A entrevista levada a cabo com o vice-presidente da câmara municipal que por sua vez possui o pelouro da informática, permite compreender exatamente aquilo que é a estratégia do executivo para gerir as relações com os “clientes dos serviços públicos” tanto do ponto de vista humano como do suporte dado pelos SI (guião em anexo).

Curiosamente a principal dificuldade apontada para que a gestão das relações com os munícipes seja mais célere e vantajosa foi não o reforço dos SI, mas sim a escassez de meios humanos e a complexidade hierárquica do município (apelidado pelo próprio como “caudal de decisão” bastante alargado).

O vice-presidente relatou que tinha herdado “82 aplicações informáticas que não comunicavam” e que atualmente estão a rever “tentativas mal sucedidas de CRM no município”, bem como todos os SI, principalmente para despistar a existência de redundâncias, de sistemas obsoletos e também a falta de interoperabilidade entre os vários sistemas. Ao esmiuçar as principais dificuldades com que se depara no que às matérias relacionadas com a informática no município diz respeito, o vice-presidente admitiu que o facto de não ser ele próprio um informático condiciona a sua atuação mas disse estar atento à necessidade de capacitar o município de uma estratégia digital completa na ótica do que são atualmente os desígnios desta área dando como exemplo as *smartcities*, as potencialidades subjacentes à capacidade de responder às solicitações dos munícipes e agilizar processos internos através de ferramentas informáticas. Deu também como exemplo os projetos piloto que a administração central pretende levar a cabo no município. No seguimento deste relato o vice-presidente descreveu a composição do departamento informático do município, 24 pessoas (metade em regime de *outsourcing*). Aflorou a importância desta equipa em regime de *outsourcing* afeta à modernização dos sistemas e suporte às ferramentas mais atuais, algo que por vezes é difícil por parte dos quadros da autarquia. Por fim sintetizou as principais dificuldades em gerir eficazmente as relações com os munícipes: “As características dos recursos humanos (que são sempre insuficientes); a diversidade de soluções que temos de encontrar; e os custos que isto pode representar”.

No decorrer desta entrevista foi enunciado e explicado ao investigador o estudo levado a cabo pelo executivo à realidade do município, com o objetivo de reforçar as suas

competências digitais. Este estudo incidiu sobre os processos internos do município e evidenciou a necessidade de uniformização dos procedimentos de cada departamento para que a estratégia de reforço destas competências possa repercutir os benefícios esperados. Este estudo veio ainda refletir a resistência à mudança por parte dos colaboradores do município, nomeadamente, na questão das plataformas e SI. Quando questionado sobre a satisfação dos munícipes quanto à resposta do município às suas solicitações o vice-presidente respondeu “*Depende. Se falarmos das questões como problemas na via pública (...) quando **chegam pelos canais mais adequados** (...) a solução do problema é rápida. Quando as pessoas nos começam a dizer que começa a ser problemático não ter resposta num mês é sinal que a resposta se celerizou*”. Por último, a estratégia avançada pelo vice-presidente para a gestão das relações com os munícipes até ao final do mandato é: “*em primeiro lugar garantir que as pessoas conhecem aquilo que são já hoje os canais disponíveis para contactarem o município, depois rever as plataformas existentes e uniformização dos procedimentos, evitando a redundância*”.

4.4.3. Presidente (na presença do secretário geral)

A entrevista à presidente da câmara municipal ajudou distintamente a concluir a real necessidade do município em adotar uma estratégia de gestão de relações com os munícipes mais eficaz (guião em anexo).

Apesar de avaliar como “*boa*” a relação atual com os munícipes, garantindo que existe uma empatia criada durante o primeiro ano e meio de mandato e que estão a ser empregues esforços para melhorar essa relação (ex: abertura de espaços de proximidade aos cidadãos e o processo de transformação e modernização administrativa), a presidente assumiu que o município padece de algumas carências digitais e comunicacionais, com sistemas desatualizados. “*...É exemplo o boletim informativo do município que nem sequer cumpre os requisitos legais*”.

A presidente não utiliza qualquer *software* de apoio à gestão de relações com os munícipes contado apenas com a sua agenda pessoal e evidenciou a falta de tempo como o fator chave para a dificuldade na gestão destas relações.

Quando questionada sobre o conhecimento sobre CiRM (ou CRM) a presidente assumiu o desconhecimento total deste conceito. Contudo após uma breve explicação (igualmente

feita a todos os entrevistados que desconheciam o conceito), foi possível perceber que seria bastante favorável à sua utilização. Referiu a importância de existir um histórico das interações entre o município e os seus “clientes” e que *“se fosse possível agrupar por tipo de ocorrências seria bastante útil para compreender a realidade das relações dos munícipes com o município”*. Esta necessidade apresentada pela presidente da câmara pressupõe que a implementação do CiRM no município traria vantagens reais e apoiaria os decisores nas suas principais necessidades, uma vez que involuntariamente descreveu uma das funcionalidades de um CiRM expressas no segundo capítulo desta investigação, o *clustering*.

Quando questionada sobre a sua estratégia para gerir melhor o relacionamento com os munícipes, a presidente avançou com dois pontos essenciais, *“o município funcionar como um só e não como vários departamentos individualizados”* e *“melhorar a proximidade aos cidadãos”*. A Presidente acrescentou ainda que os cidadãos necessitam de sentir a sua presença para que confiem no município e que as relações, quando tomou posse, eram completamente extremadas. Existiam cidadãos e entidades que tinham uma relação demasiado próxima e informal com o município e depois os restantes que nem sequer *“contavam com a câmara municipal para nada”*.

Nesta entrevista o secretário geral acrescentou ainda que foram lançadas duas iniciativas que vão ao encontro da necessidade identificada pelo município de melhorar a sua relação com os munícipes e entidades que utilizam os serviços públicos por este prestados: -As presidências abertas, momentos em que a presidente e vereadores se deslocam a determinado local do município e ouvem as necessidades apresentadas pelos cidadãos; e -Questionários de satisfação para compreender a perceção dos cidadãos para com a autarquia.

4.4.4. Líderes dos grupos partidários representados na Assembleia Municipal

Pelas particularidades que um órgão de poder local apresenta, o autor considerou relevante entrevistar também os deputados municipais dos partidos políticos que não representam o executivo da câmara. Esta decisão prendeu-se em primeiro lugar com o facto de estes terem sido eleitos por uma percentagem significativa dos eleitores sendo muitas vezes o primeiro ponto de contacto dos mesmos com o município. Em segundo

lugar porque uma destas forças foi quem liderou o executivo nos anteriores mandatos (guião em anexo). Foram entrevistados quatro eleitos de partidos que por questões de sigilo se identificam por (**E1** – força partidária que liderou a autarquia até 2017; **E2**; **D1** e **I1**).

Na pergunta sobre a estratégia utilizada para gerir as relações com os munícipes, as forças partidárias responderam:

E1: *“procuramos a proximidade para compreender aquilo que são os anseios dos cidadãos”*.

E2: *“andamos muito no terreno para perceber as dificuldades das pessoas”*.

D1: *“usamos vários meios, uma intervenção direta no terreno (...) e os canais digitais como o Facebook”*

I1: *“faço pesquisa, passo pelos sítios, uso as redes sociais (...) preciso de perceber toda a dimensão e estar com as pessoas, ouvi-las”*.

Quando questionados sobre os meios que utilizam para gerir essas relações, as forças partidárias responderam:

E1: *“boca a boca, (...) as internet e os meios mais tradicionais”*.

E2: *“email e papel”*.

D1: *“online, principalmente através da nossa página do Facebook”*.

I1: *“tenho uma sucessão de caderninhos e aponto tudo, vou fazendo notas e listas de tarefas”*.

Quanto à questão sobre as dificuldades sentidas na gestão destas relações, as forças partidárias enunciaram como principal:

E1: A estrutura da nossa sociedade, principalmente as dificuldades económicas e a perceção que os cidadãos têm da nossa força política.

E2: A morosidade do município.

D1: A falta de meios humanos.

I1: A burocracia.

Quando questionados sobre a sua perceção da satisfação dos cidadãos para com a gestão das relações exercida pelo município (foi pedido que avaliassem numa escala de 0 a 10), as forças partidárias responderam:

E1: “*tendencialmente diria que não e mesmo com dados concretos, (...) na última reunião de câmara foi evidente que há um atual descontentamento com a forma como o executivo se relaciona com o comum dos munícipes*”. Nota: **2**.

E2: “*depende muito da simpatia política de cada um, (...) as pessoas que mais contestam este executivo garantem que não lhes dão a atenção adequada para a solução dos seus problemas*”. Nota: **2**.

D1: “*aquilo que nós sentimos e ouvimos das pessoas é que têm sido mais ouvidos*”.

Nota: **8**

I1: “*tivemos uma abstenção demasiado elevada e isso demonstra o descontentamento com o município*” Nota: **3,5**.

Quando questionadas sobre o conhecimento do conceito CiRM (ou CRM) as forças partidárias responderam:

E1: Sim.

E2: Não conhece.

D1: Não conhece.

I1: Não conhece.

Após esta questão foi esclarecido ou apresentado de forma resumida o conceito de CiRM. Foi questionado às diferentes forças partidárias se sabiam da existência da implementação de CiRM no município, as respostas foram:

E1: “*Pusemos a funcionar um sistema de relacionamento com o munícipe de back-office assente em CRM, com muita dificuldade porque é uma experiência que os municípios não tinham (...) foi há pelo menos 10 anos*”. “*Uma das coisas que era feita através desse sistema era o envio de convites para as várias iniciativas do município*”. “*Existe um email que teoricamente deveria ter servido para centralizar todos os pedidos externos feitos à autarquia, contudo não funcionou tão bem, sofríamos um problema que costumo chamar o problema das capelinhas, cada departamento funcionava por si*”.

E2: Desconhece

D1: Desconhece

I1: Desconhece, mas face à explicação o entrevistado lembrou-se da aplicação móvel do município que achou que se enquadrava no conceito de CiRM. Porém acrescentou que que em média a aplicação apenas tinha 113 ocorrências por mês o que, segundo o próprio,

seria residual dado o número da população do município. Chegou a questionar o executivo sobre este número e relata que este terá assumido a intenção de descontinuar este canal de comunicação.

A última questão perguntava às forças partidárias se achariam que o município poderia vir a beneficiar da implementação de um CiRM.

E1: Esta força política considera que um CiRM já foi implementado, mas considera essencial a sua reestruturação e total implementação “*óbvio que sim*”. No entanto chama a atenção para a infeliz possibilidade de esta solução ser partidarizada.

E2: “*claro que sim, tudo o que possa contribuir para o acesso do executivo às dificuldades das pessoas e contribuir para perceber melhor os problemas das pessoas é bem-vindo*”.

D1: “*sim, sem dúvida. Todas as melhorias da relação entre os eleitos e os cidadãos que vivem na prática as decisões com certeza são bem-vindas (...) mas não podemos olhar para o município como uma empresa privada e não podemos gerir o setor privado como o público*”.

I1: “*sim, mas tenho muitas dúvidas que uma câmara possa responder da mesma forma que uma empresa privada o faz*”.

A pergunta “Considera que os munícipes estão satisfeitos com a forma como o município gere as suas queixas e problemas diários?” foi também respondida pelo vice-presidente e presidente da câmara. No que diz respeito à nota atribuída à satisfação dos cidadãos para com a forma como o município gere as relações que estabelece com estes, o vice-presidente respondeu **7,5** e a presidente não soube/quis escalonar essa satisfação, o quadro infra representa as respostas dadas pelos vários entrevistados tendo em conta a nota dada nas suas respostas.

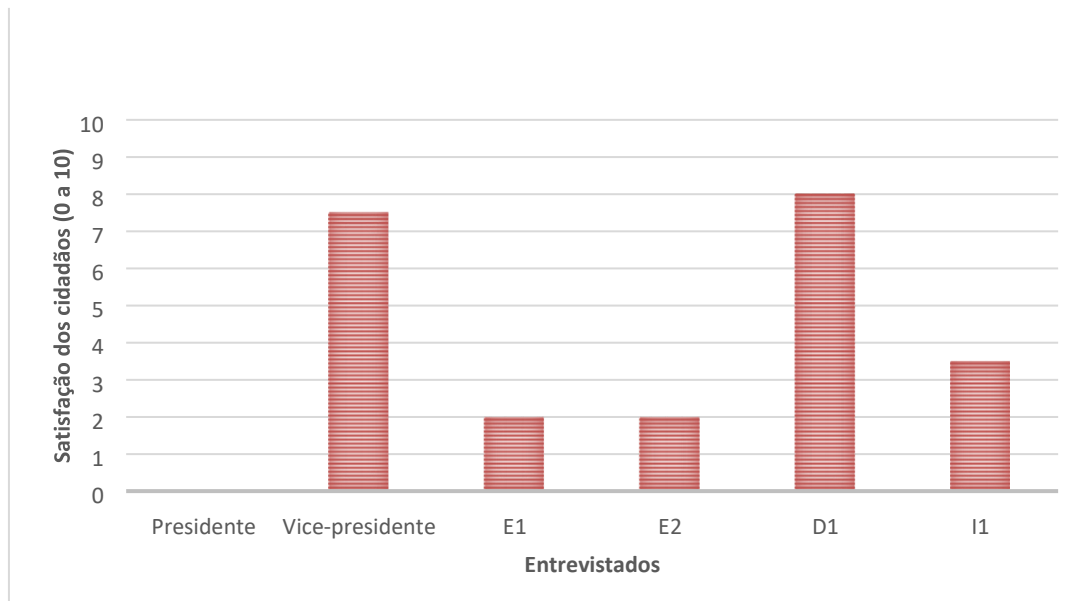


Figura 1. Questão 4 - Gráfico de respostas, elaborado pelo próprio

Analisando as respostas da sétima pergunta feita às forças partidárias que não representam o município e respondida também pelo vice-presidente e presidente da câmara “Considera que seria vantajoso para o município adotar/aprofundar uma estratégia como esta para gerir melhor as relações com os munícipes?”, é possível concluir que todos são favoráveis a que o CiRM seja implementado no município de forma a melhorar a gestão dos relacionamentos com os cidadãos e responder de forma mais célere às suas solicitações.

5. Conclusões

A tentativa de responder às questões que desencadearam esta investigação revelou-se bastante complexa.

- i) Após a análise da literatura sobre o tema, dizer se o seu real impacto no contexto do setor público português, nomeadamente num município, traz ou não vantagens, não podia ser feito de forma inequívoca.
- ii) Este estudo permitiu perceber que ainda existem claras deficiências no sistema de gestão de relações no setor público, nomeadamente no município objeto de estudo. Ainda assim, após ouvir os principais decisores sobre a necessidade de implementação de uma solução que melhorasse a gestão de relacionamento entre os cidadãos e entidades que beneficiam dos serviços públicos prestados pelo município, conclui-se que existe essa necessidade e que os potenciais benefícios seriam enormes. Apesar das particularidades deste órgão do poder local português, é unânime (pelas palavras dos seus decisores e colaboradores) a abertura dos principais envolvidos para a possibilidade de implementação de um CiRM.
- iii) Conclui-se que é possível aplicar um conceito de gestão privada como o CRM ao setor público e que existem exemplos internacionais de grande sucesso e também nacionais.
- iv) É possível concluir também que a implementação deste conceito exige uma forte adaptação à realidade do setor público não sendo este um processo simplório.
- v) Através das entrevistas levadas a cabo, particularmente ao vice-presidente, à presidente da câmara municipal e ao diretor do departamento de informática, conclui-se que o CiRM é uma mais-valia caso venha a ser pensado na reestruturação que está a ser levada a cabo. Porém essa implementação não deverá ser fácil como se compreende pela realidade existente e face à efemeridade dos mandatos políticos que não permitem muitas vezes a implementação de sistemas, estratégias e filosofias que extravasem o seu tempo útil, quatro anos.

Assim e tendo em conta a investigação levada a cabo sugere-se ao município que analise cuidadosamente todas as conclusões aqui apresentadas e que tome, caso considere considerar oportuno, as seguintes medidas:

- Redefinir a estratégia do executivo para que se torne mais orientada para o cidadão e menos para os processos burocráticos e departamentais do município;
- Ser (o executivo) parte ativa e exemplo dessa mudança de paradigma. Se necessário nomear alguém (*CiRM champion*) que seja exclusivamente responsável por gerir esta transformação de paradigma;
- Centralizar todos os pedidos que chegam aos serviços por parte dos cidadãos e, caso não seja possível centralizar todos os sistemas de informação, desenvolver um sistema que faça a gestão destes pedidos, funcionando como um simples painel de controlo ou *dashboard*;
- Estudar os demais exemplos nacionais e internacionais enunciados aplicando os que mais se enquadram à realidade do município, dando especial relevo à consulta e envolvimento dos cidadãos durante a introdução do conceito de CiRM na autarquia. O seguimento do *framework* apresentado na revisão bibliográfica complementado com as imagens em anexo também é fortemente aconselhado.

6. Limitações e investigação futura

As principais limitações de uma investigação com estas características prendem-se com o tempo e a limitação de meios humanos que o autor dispunha para as conclusões a que se propôs chegar. Para responder de forma mais completa à necessidade e possibilidade de implementação de um CiRM num município português exigia-se um trabalho de campo mais alargado e possivelmente uma metodologia de estudo de caso múltiplo com um ou mais municípios que já tivessem adotado este conceito de modo a que as conclusões por comparação fossem mais robustas do que as conclusões chegadas por um caso único como o que foi elaborado.

O trabalho de campo revelou-se particularmente complexo quando foi necessário escrutinar as opiniões dos entrevistados e dissociar as ideologias políticas de cada um, face à realidade da autarquia, o seu modo de funcionamento e a respetiva estrutura organizativa. Em suma, o facto de ser necessário uma objetividade total por parte de quem tem o poder de decidir sobre a implementação de CiRM num município, difícil de coadjuvar com a sua tendência a percecionar este tipo de entrevistas como uma forma de

juízo ao seu mandato político, o autor correu sempre o risco de ver enviesadas as conclusões desta investigação.

Por último e de forma a tornar mais robusta a conclusão de que é necessário implementar um CiRM no município seria útil obter a opinião de um número significativo de cidadãos e analisar a satisfação que possuem face aos serviços públicos de que são clientes. Nesta investigação tal não foi possível dada o avultado esforço e tempo que seriam necessários para levar a cabo questionários desta natureza.

Futuramente poderá ser também equacionada a hipótese de consultar os cidadãos sobre esta necessidade de melhorar a relação que o município estabelece com eles e vice-versa. Adicionalmente deveriam ser levantados os requisitos funcionais bem como os colaboradores chave que permitiriam a implementação de um CiRM completo no município e aprofundado o estudo sobre o seu impacto na estrutura organizativa da autarquia.

Bibliografia

- Ahmadvand, A. M., Bidgoli, B. M., & Akhondzadeh, E. (2010). A hybrid data mining model for effective citizen relationship management: A case study on Tehran municipality. *IC4E 2010 - 2010 International Conference on e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 277–281.
- Andrade, V., & Camacho, P. (2014). Citizen Relationship Management - What are the determinants that influence the implementation of Citizen Relationship Management in governments? *Electronic Government*, (2014 First International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG)), 2567–2579.
- Bahari, M. (2012). Citizen Relationship Management Implementation in Local Government – Towards a Theoretical Research Framework. *Journal of Information Systems Research and Innovation*, 2, 1–10.
- Bala, E. S., & S. B., P. (2014). Role of Information Technology in Effective Implementation of Customer Relationship Management. *Journal of Marketing & Communication*., 50–55.
- Beldi, A., Cheffi, W., & Dey, P. K. (2010). Managing customer relationship management projects: The case of a large French telecommunications company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 339–351.
- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 2667, 59–77.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & McClure, C. R. (2008). Citizen-centered E-Government Services : Benefits , Costs , and Research Needs, 137–142.
- Creswell, J. W. (2007). *QUALITATIVE INQUIRY & RESEARCH DESIGN - Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications (2nd ed.).
- Duque, J., Varajao, J., & Filipe, V. (2018). Do CRM ao CzRM – conceitos fundamentais From CRM to CzRM – fundamental concepts. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 13th.
- Duque, J., Varajão, J., Vitor, F., & Dominguez, C. (2013). Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities. *Local Government Studies*, 39(6), 878–894.
- Fayerman, M. (2002). *Customer relationship management*. *New Directions for Institutional Research* 57–68. Wiley Periodicals, Inc.

- Fil'a, M., Schwarczová, L., & Mura, L. (2015). Citizen satisfaction survey as a tool of citizen relationship management of local government in Slovakia. *Serbian Journal of Management*, 10(1), 117–129.
- Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339–353.
- Goldenberg, B. J. (2008). *CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships*. Medford: New Jersey—Information Today, Inc.
- Li, F., & Nicholls, J. A. F. (2000). Transactional or Relationship Marketing : Detenninants of Strategic Choices. *Journal of Marketing Management*, 1376, 449–464.
- Luna-reyes, L. F., Gil-garcia, J. R., & Celorio Mansi, J. A. (2011). Citizen-Centric Approaches to e-Government and the Back-Office Transformation. *The Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research*, 213– 218.
- Marshall MN. (1996). Sampling for qualitative research Sample size. *Family Practice*, 13(6), 522–525.
- Mostafa, Z., Mohammad, R. K., & Seyed, M. S. E. (2011). The value chain of citizen relationship management (CzRM): A framework for improvement. *African Journal of Business Management*, 5(22), 8909–8917.
- OCDE. (2003). *Promise and Problems of E-Democracy: Challenges of Online Citizen Engagement*. OECD Publications. Paris.
- Pordata - Municípios. (2018).
- Reddik, C. G. (2010). Impact of Citizen Relationship Management (CRM) on Government: Evidence from U.S. Local Governments. *Journal of E-Governance*, 33(2), 88–99.
- Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, 2016/679, 2014 § (2016). Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia.
- Sasaki, T., Watanabe, Y. A., & Minamino, K. I. (2007). An empirical study on citizen relationship management in Japan. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, 2820–2823.

- Schellong, A. (2005). CRM in the Public Sector – Towards a conceptual research framework. In *Proceedings of the 2005 National Conference on Digital Government Research*.
- Seebacher, U. G. (2002). *Cyber Commerce Reframing: The End of Business Process Reengineering?* Springer - Verlag Berlin Heidelberg New York.
- Su, C. H., Tsai, A., & Hsu, C. L. (2010). The TQM extension: Total customer relationship management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(1), 79–92.
- Toma, M. (Ionescu). (2016). CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: A THEORETICAL APPROACH. *Economics, Management, and Financial Markets*, 11(Ivey Business Journal), 86–93.
- Tuleu, D. (2015). Antecedents of customer relationship Management capabilities. *The Annals of University of Oradea - Economic Sciences*, 84, 1285–1294.
- Unidade de Missão Inovação e Conhecimento. (2003). Qualidade e Eficiência dos Serviços Públicos - Plano de Acção para o Governo Eletrónico. *Purl.Pt*, 1–66.
- Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43(4), 89–105.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. (I. Sage Publications, Ed.) (3rd ed.). London: SAGE.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management*, 33(August), 475–489.
- Zerbino, P., Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2018). Big Data-enabled Customer Relationship Management: A holistic approach. *Information Processing and Management*, 54(5), 818–846.

Anexo 1 - Figuras



Figura 2: CRM core cycle activities - The TQM extension: Total customer relationship management - Chun-Hsien Sua, August Tsaib and Chu-Ling Hsu

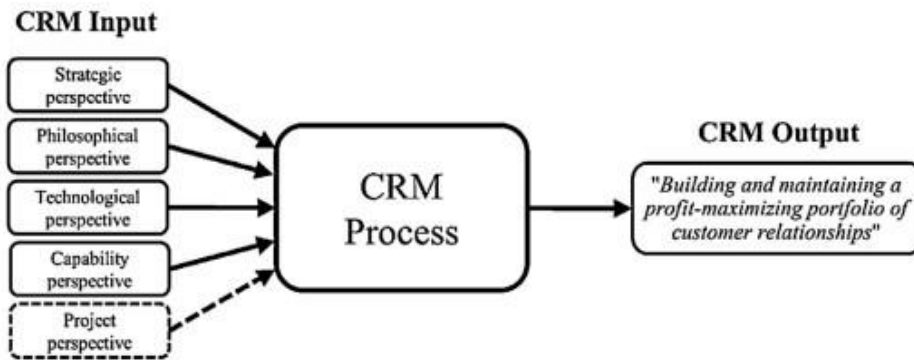


Figura 3: Theoretical basis for the review and classification framework (Big Data-enabled Customer Relationship Management: A holistic Approach - Pierluigi Zerbino, Davide Aloini, Riccardo Dulmin, Valeria Mininno)

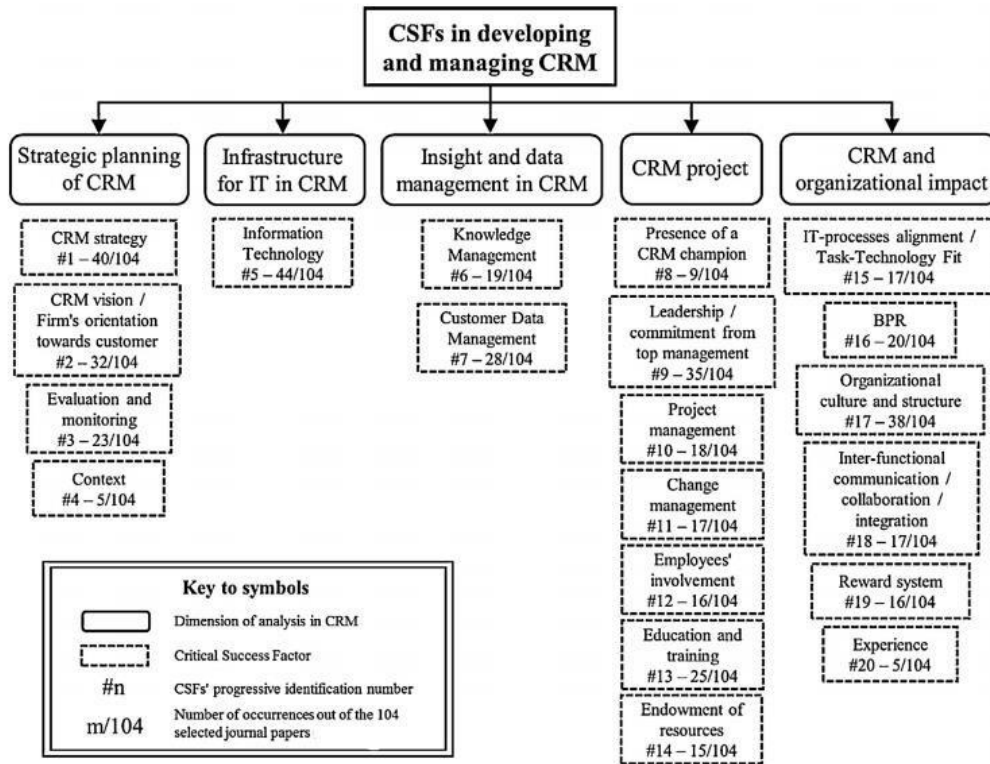


Figura 4: The identified CRM CSFs organized within the classification framework - (Big Dataenabled Customer Relationship Management: A holistic Approach - Pierluigi Zerbino, Davide Aloini, Riccardo Dulmin, Valeria Mininno)

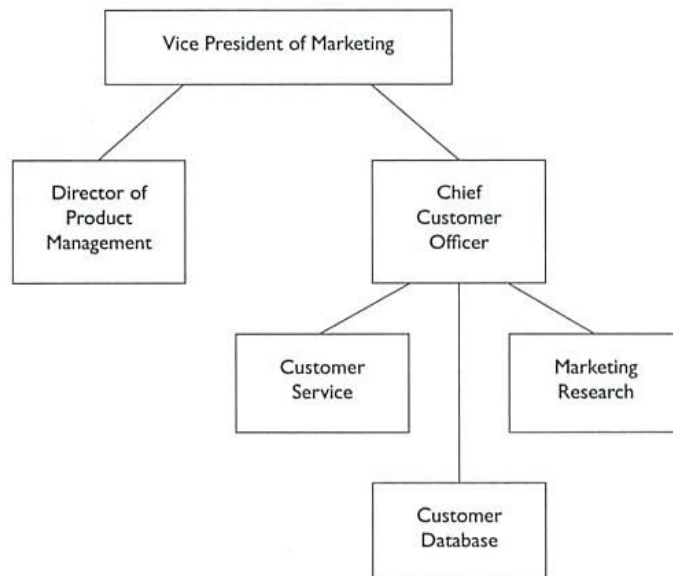


Figura 5: A future marketing organization – A framework of CRM - Winer S. Russel



Figura 6: CRM Model – A framework of CRM – Winer S. Russel

Private Sector	Public Sector
Competition (some)	Monopoly
Market orientation	Jurisdiction
Million relationships	Millions / Billion relationships
Homogeneous product range / controllable quantity	Huge number of heterogeneous products (services) / uncontrollable due to political decision making
Personalization	“One size fits all” approach
Segmentation (Pareto rule 20-80)	Segmentation possible / no termination of unprofitable customers
Budget / sunk costs	Budget / sunk costs
Legacy systems (IT)	Legacy systems (IT)
	Poor service image
Organization culture	Organization culture
	Human resources (lack of knowledge, salaries not competing with private sector)
Laws	Laws
	Accountability/ Federalism
	Political influence (planning cycle)
Profit orientation / maximising the shareholder value	Democratic understanding / philosophy

Figura 7: CRM in the Public Sector – Towards a conceptual research framework - Alexander Schellong

Tabela 3. Sumário das Prioridades do Plano de Acção para o Governo Electrónico

Eixo 1 Serviços Públicos Orientados para o Cidadão	Eixo 2 Administração Pública Moderna e Eficiente	Eixo 3 Nova Capacidade Tecnológica	Eixo 4 Racionalização de Custos de Comunicações	Eixo 5 Gestão Eficiente de Compras	Eixo 6 Serviços Próximos dos Cidadãos	Eixo 7 Adesão aos Serviços Públicos Interactivos
Prioridade 1.1 Promover e assegurar Serviços Públicos Interactivos (Processo contínuo)	Prioridade 2.1 Agilizar a Gestão Pública (Sistemas de informação de apoio à gestão, gestão do conhecimento, comunicação electrónica)	Prioridade 3.1 Definir a Arquitectura Tecnológica (Diagnóstico, intranet da Administração Pública, Plano Estratégico)	Prioridade 4.1 Desenvolver um Guia Normativo para as comunicações na Administração Pública	Prioridade 5.1 Definir a Estratégia, Objectivos e Monitorização	Prioridade 6.1 Promover e assegurar Serviços Públicos Locais	Prioridade 7.1 Comunicar Serviços (Campanhas multimédia)
Prioridade 1.2 Adaptar Serviços de Retaguarda (<i>back-office</i>) aos novos canais de relacionamento (Integrar processos)	Prioridade 2.2 Valorizar os Trabalhadores da Administração Pública (Formação em TIC, suporte à mobilidade)	Prioridade 3.2 Definir Normas de Interoperabilidade (Definição do guia de normas de interoperabilidade)	Prioridade 4.2 Renegociar as Condições Contratuais dos Serviços de Comunicações (Processo centralizado)	Prioridade 5.2 Implementar Compras Públicas Electrónicas	Prioridade 6.2 Modernizar a Administração Pública Local	Prioridade 7.2 Promover a Confiança nos Serviços Electrónicos (Política de protecção de dados e privacidade, manual de imagem e design comum)
Prioridade 1.3 Criar o Portal do Cidadão e Portugal.gov.pt (...)	Prioridade 2.3 Massificar a Administração Pública Electrónica (Portal da Administração e do Funcionário Público)	Prioridade 3.3 Definir Normas de Segurança (Plano Nacional de Segurança: inclui normas e infra-estrutura nacional de chaves públicas)	Prioridade 4.3 Racionalizar as Infra-estruturas de Comunicações da Administração Pública (Planos de Acção Intra e inter-ministerial)	Prioridade 5.3 Implementar Compras Electrónicas no Tecido Empresarial	Prioridade 6.3 Promover a descentralização apoiada pelo Governo Electrónico Local	Prioridade 7.3 Promover a Utilização e a Experimentação (Manual de boas práticas, standardização de moradas, avaliação de riscos)
		Prioridade 3.4 Definir Políticas de utilização de Software (Diagnóstico e definição de políticas, depósito do código de fonte)	Prioridade 4.4 Criar novo modelo de gestão das comunicações (Análise de estrutura organizacional de coordenação)	Prioridade 5.4 Criar Condições de Base para a Generalização das Compras Electrónicas	Prioridade 6.4 Promover a utilização de uma Infra-estrutura tecnológica	Prioridade 7.4 Medir a Satisfação (Incluído no Plano de Acção Sociedade da Informação)
			Prioridade 4.5 Melhorar os perfis de utilização das infra-estruturas		Prioridade 6.5 Promover as Compras Electrónicas Locais	
					Prioridade 6.6. Garantir a adesão aos Serviços Públicos Locais	

Figura 8: Qualidade e Eficiência dos Serviços Públicos - Plano de Acção para o Governo Electrónico - UMIC 2003.

Framework of CzRM

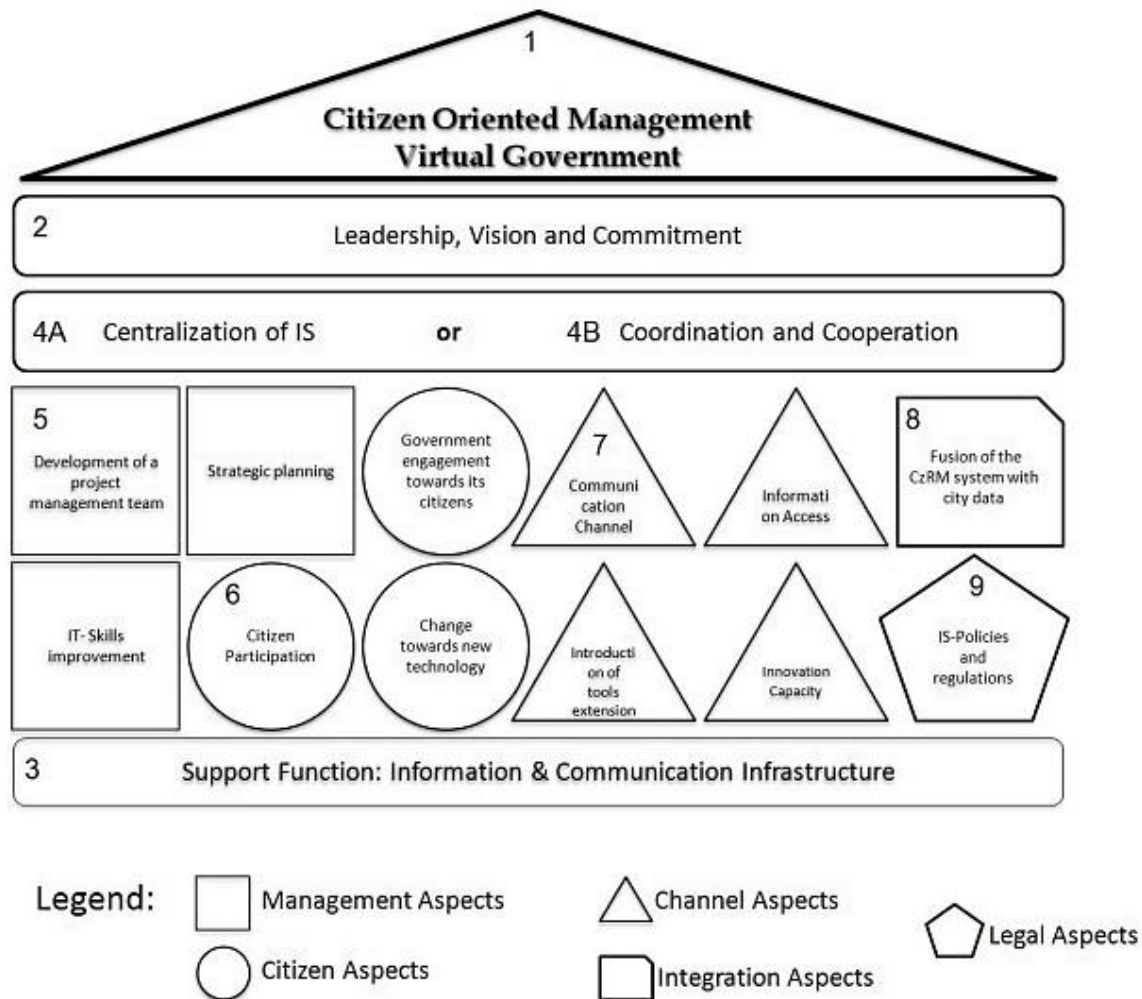


Figura 9: Citizen Relationship Management - What are the determinants that influence the implementation of Citizen Relationship Management in governments? - Valeria Andrade, Patrick Camacho

TABLE 1 Comparison of quantitative and qualitative methods

	Quantitative	Qualitative
Philosophical foundation	Deductive, reductionalist	Inductive, holistic
Aim	To test pre-set hypothesis	To explore complex human issues
Study plan	Step-wise, predetermined	Iterative, flexible
Position of researcher	Aims to be detached and objective	Integral part of research process
Assessing quality of outcomes	Direct tests of validity and reliability using statistics	Indirect quality assurance methods of trustworthiness
Measures of utility of results	Generalizability	Transferability

Figura 10: Sampling for qualitative research – Martin N Marshal.

Anexo 2 - Guiões das entrevistas

Diretor do departamento de informática

P1: Há quanto tempo foi nomeado para este cargo?

R:

P2: Quais as principais dificuldades que tem sentido, nomeadamente, na capacidade de resposta às solicitações dos munícipes?

R:

P3: Quais os canais digitais que o município utiliza para a gestão de relações com os munícipes e quais estão sobre a sua alçada?

R:

P4: Atualmente qual a ponderação que daria ao uso dessas ferramentas digitais (software, hardware, web e mobile) no funcionamento diário do município principalmente na sua vertente de relacionamento com os munícipes?

R:

P5: O que entende por CRM? (Customer relationship management)? E quanto à sua versão para a administração pública CiRM (Citizen Realtionship Management)?

R:

P6: A município têm esta filosofia/estratégia implementada e suporta-a com recurso às TIC?

R

P7: Face à realidade (condições e meios disponíveis) da CMA e à estratégia do executivo considera que faria sentido adotar/aprofundar esta estratégia para a gestão de relações com os munícipes?

R:

Vice-Presidente e peloureiro da informática

P1: Como é que gerem atualmente a relação com os munícipes? Utiliza algum software pessoal ou apenas a ajuda dos colaboradores do município?

R:

P2: Quais as principais dificuldades com que se depara quando tenta gerir este tipo de relações e o que acha que falta ao município para ser mais eficaz no cumprimento do seu dever junto dos munícipes?

R:

P3: O que sabe sobre Citizen Relationship Management (CiRM) ou a sua forma comumente apresentada no sector privado Customer Relationship Management (CRM)?

R:

P4: O município possui-o?

R:

P5: Acha que o município beneficiaria em adotar/aprofundar este tipo de estratégia e apostar em software robusto que a suportasse?

R:

P6: Tendo o pelouro da informática no município, quais as principais dificuldades e desafios que encontra nesta área da câmara.

R:

P7: Existe neste momento uma estratégia para reforçar a vertente digital do município?

R:

P8: Considera que os munícipes estão satisfeitos com a forma como o município gere as suas queixas e problemas diários? (De 0 a 10 como avaliaria essa satisfação?) R:

P9: Qual a sua estratégia até ao final do mandato para que a gestão das relações entre o município e os munícipes seja a mais eficaz possível, traduzindo-se em satisfação real dos munícipes para com a atuação do município?

R:

Presidente da Câmara Municipal

P1: Como avalia o primeiro ano do seu mandato e a sua relação com os munícipes?

R:

P2: Como é que gere atualmente essa relação? Utiliza algum software pessoal ou apenas a ajuda dos colaboradores do município?

R:

P3: Quais as principais dificuldades com que se depara quando tenta gerir este tipo de relações e o que acha que falta ao município para ser mais eficaz no cumprimento do seu dever junto dos munícipes?

R:

P4: O que sabe sobre Citizen Relationship Management (CiRM) ou a sua forma comumente apresentada no sector privado Customer Relationship Management (CRM)?

R:

P5: O município tem? Acha que beneficiaria em adotar este tipo de estratégia e apostar em software robusto que a suportasse?

R:

P6: Considera que os munícipes estão satisfeitos com a forma como o município gere as suas queixas e problemas diários? (De 0 a 10 como avaliaria essa satisfação?) R:

P7: Qual a sua estratégia, até ao final do presente mandato, para que a gestão das relações entre o município e os munícipes seja a mais eficaz possível, traduzindo-se em satisfação real dos munícipes para com a atuação do município?

R:

Deputados Municipais

P1: Enquanto líder do grupo municipal do (partido político/independente), como explicaria a V. estratégia para atender às necessidades e solicitações dos munícipes?

R:

P2: Quais os meios que o deputado e a sua bancada utilizam na gestão de relações com os cidadãos?

R:

P3: Quais as principais dificuldades (não políticas) que sente para levar a cabo a sua função de deputado municipal, faça-lhe esta pergunta com o objetivo que a responda dando especial relevo às questões mencionadas na pergunta anterior (ou seja, atender às necessidades e solicitações dos munícipes)?

R:

P4: Considera que os munícipes estão satisfeitos com a forma como o município gere as suas queixas e problemas diários? (De 0 a 10 como avaliaria essa satisfação?)

R:

P5: O que entende por CRM (Customer Relationship Management)? E a sua versão adaptada à administração pública, CiRM (Citizen Relationship Management)?

R:

P6: Sabe se o município o tem implementado?

R:

P7: Considera que seria vantajoso para o município adotar/aprofundar uma estratégia como esta para gerir melhor as relações com os munícipes?