

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

LETÍCIA SALAZAR SERRA

CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT: um estudo sobre as principais
contribuições teóricas nacionais de 2013 a 2017

São Luís
2018

LETÍCIA SALAZAR SERRA

CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT: um estudo sobre as principais contribuições teóricas nacionais de 2013 a 2017

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Profa. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

São Luís
2018

Serra, Letícia Salazar

Citizen relationship management: um estudo sobre as principais contribuições teóricas nacionais de 2013 a 2017 / Letícia Salazar Serra -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

17 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

1. CzRM. 2. Setor Público. 3. Marketing de Relacionamento. I. Título.

CDU: 658.8

LETÍCIA SALAZAR SERRA

CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT: um estudo sobre as principais contribuições teóricas nacionais de 2013 a 2017

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profª Me. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

Examinador 1

Examinador 2

CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT: um estudo sobre as principais contribuições teóricas nacionais de 2013 a 2017

LETÍCIA SALAZAR SERRA¹

RESUMO

Abordagens sobre a Gestão de Relacionamento com os Cidadãos. Diante da demanda da sociedade por serviços públicos de qualidade, bem como a emergência das novas tecnologias de comunicação e informação, o CzRM surgiu com a proposta de aliar recursos humanos e tecnológicos, espelhando-se nas organizações privadas, para a implementação de modelos de relacionamento em instituições públicas. Desse modo, o objetivo precípua deste artigo foi identificar e discutir as principais contribuições teóricas nacionais relacionadas a temática, completando a seara de investigações iniciada por Lourenço, Ferreira e Furtado (2010). Para isso, procedeu-se a um estudo bibliográfico, com uma análise comparativa em periódicos de Administração, com classificação A2 a B1 no período compreendido entre 2013 e 2017. Como resultados, foram identificados fatores como: a) qualidade do atendimento presencial e canais de atendimento; b) gestão da informação; c) integração multicanal, como aspectos relevantes na construção de um CzRM efetivo. O estudo não apresenta caráter conclusivo pela carência de artigos na área, mas serve de subsídio para investigações futuras.

Palavras-chave: CzRM. Setor Público. Marketing de Relacionamento.

CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT: a study on the main national theoretical contributions from 2013 to 2017

ABSTRACT

Approaches to Managing Relationships with Citizens. Faced with the demand of society for quality public services, as well as the emergence of new communication and information technologies, the CzRM emerged with the proposal to combine human and technological resources, mirroring in private organizations, for the implementation of relationship models in public institutions. Thus, the main objective of this article was to identify and discuss the main national theoretical contributions related to the theme, completing the investigation field initiated by Lourenço, Ferreira and Furtado (2010). For this, a bibliographic study was carried out, with a comparative analysis in Administration journals, with a classification from A2 to B1 in the period between 2013 and 2017. As a result, factors such as: a) quality of face-to- attendance; b) information management; c) multichannel integration, as relevant aspects in the construction of an effective CzRM. The study don't present conclusive character due to the lack of articles in the area, but serves as a subsidy for future investigations.

Keywords: CzRM. Public Setor. Marketing of relationship.

¹ Especialização em Gestão Pública pela Faculdade Laboro, 2018.

1 INTRODUÇÃO

As discussões relacionadas à Gestão de Relacionamento com os Clientes (ou Customer Relationship Management – CRM) não é tema atual entre estudiosos e gestores das organizações privadas. Porém, surge no contexto concernente ao setor público, mecanismos e ferramentas semelhantes às práticas organizacionais de setores tipicamente privados, a exemplo do CzRM, ou Citizen Relationship Management, que se espelha no CRM das organizações privadas para a construção de metodologias de gestão de relacionamento entre governos e cidadãos.

O CzRM é um modelo de gestão de relacionamento com os cidadãos que objetiva promover a elevação nos níveis de satisfação dos cidadãos, maior eficiência dos serviços prestados à sociedade, personalização do atendimento, entre uma série de outros benefícios aos usuários. E, diante das pesquisas desenvolvidas, a priori, por Lourenço, Ferreira e Furtado (2010) sobre os termos *marketing público, orientação para o cidadão-consumidor e serviço público* entre os anos de 1997 e 2008, em que foram identificados apenas 14 artigos, e por Demo e Pessoa (2015) entre os anos de 2008 a 2013, não encontrando quaisquer estudos relativos ao CzRM, o presente artigo objetiva reunir os principais achados teóricos de autores nacionais que abordam o marketing de relacionamento no setor público, com enfoque ao modelo de CzRM, para completar a seara de investigação iniciada em 2010, contemplando o período imediatamente posterior: 2013 a 2017.

Assim sendo, busca responder à seguinte problemática de pesquisa: Quais as principais contribuições teóricas nacionais de 2013 a 2017 sobre Gestão de Relacionamento com o Cidadão na construção de um modelo de CzRM efetivo?

Este documento está estruturado em 3 seções, além desta Introdução, a seção 2 traz o aporte teórico relacionado ao marketing de relacionamento, CRM e CzRM, este traz uma perspectiva nacional, além dos resultados da pesquisa e algumas análises. Logo após, na seção 3, tem-se as considerações finais, com sugestões para pesquisas futuras.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Anterior aos modelos modernos e sistemas sofisticados de gestão de relacionamento com os clientes, os comerciantes conseguiam manter uma estreita relação com os clientes e, embora as informações fossem armazenadas de forma simples através de anotações em cadernetas ou blocos de papel, eles detinham conhecimento sobre aspectos pessoais dos clientes, atraindo-os e fidelizando-os. Porém, com o crescimento das organizações e a complexidade do mercado essas relações foram prejudicadas e, por isso, surgiu a necessidade de retomar com os velhos hábitos para fortalecer o relacionamento estreitado, vislumbrando no banco de dados e no estudo das relações com os consumidores a possibilidade da retomada (LAS CASAS, 2008).

Sobre isso, Silva e Zambon (2006) consideram que há muito a caminhar, porém a Administração do Relacionamento com o Cliente (ARC) ou Marketing de Relacionamento despontam como transformadores dos atos particulares e pouco técnicos ou mesmo empíricos, baseados nas tentativas de erro e acerto, em grandes ações administrativas, complexas e sistemáticas, que utilizam recursos sofisticados - intelectuais e tecnológicos - a fim de manter um banco de dados atualizado, possibilitando a criação de estratégias assertivas.

Neste ínterim, o marketing de relacionamento ou o também denominado, *after-marketing* são todas as ações do marketing com o propósito de manter clientes na relação pós-venda (LAS CASAS, 2008). Ou seja, os esforços das empresas não serão apenas os de firmar uma única venda e permanecer em uma busca incessante de novos clientes, mas de prolongar essa relação e mantê-los.

Terry Vavra (1993, p.35 apud LAS CASAS, 2012) considera o marketing de relacionamento manifestado em muitas diferentes ações do marketing, porém todas elas estão focadas nos atuais clientes, como “identificação das bases dos clientes, reconhecimento dos clientes como indivíduos, conhecimento de suas necessidades e expectativas, mensuração da satisfação proporcionada a eles, fornecimento de canais de comunicação amplos e demonstração ativa de sentimento de reconhecimento.”

Desse modo, considera-se a importância de manter um banco de dados com informações relevantes que possam subsidiar a criação de estratégias para o pós-venda, desenvolvendo-se a partir dessa filosofia, o conceito de CRM (Customer Relationship Management) ou Gestão de Relacionamento com os Clientes.

Para Las Casas (2008, p.27), o CRM é a “evolução da filosofia do marketing de relacionamento” e surgiu em meio a um mercado acirrado e à necessidade de manter os clientes fiéis à marca e aos produtos ou serviços das empresas. Sobre esse mercado, Yanaze (2006, p.209) atribui o clima de instabilidade, que não trouxera garantias aos empreendedores, mas trouxera mudanças nos hábitos de consumo:

Considerando-se esse cenário, em nenhuma outra época houve uma oferta tão grande de novos produtos, novos serviços, novas marcas, enfim, novos mercados que vão surgindo de modo muito rápido, contribuindo, assim, para a instauração do clima de instabilidade [...] como consequência, vemos também mudanças nos hábitos de compra e consumo de produtos e serviços. Diante da variedade de produtos e marcas disponíveis em praticamente todas as indústrias de bens de consumo, o consumidor se tornou mais exigente do que há algum tempo, interessando-se por novas soluções para antigos problemas, buscando inovações em produtos já existentes, e expressando uma certa admiração pelo diferente e exótico. Além disso, o consumidor de hoje está mais informado (em razão do acesso facilitado à informação) e consequentemente com maior poder de barganha.

Cabe salientar que o mercado discutido pelos autores está inserido no contexto temporal do século XX e não é uma abordagem recente. Silva e Zambon (2006) declaram que o CRM não é novo, o “que, de fato, há de inovação é sua resposta à demanda.” Portanto, com o objetivo de atender a demanda crescente, era necessário um suporte tecnológico que permitisse receber múltiplas entradas (dados brutos) e cujas saídas (outputs) pudessem fornecer informações relevantes para a tomada de decisão por parte dos gestores das empresas. Sendo assim, o CRM foi criado como sistema de gestão empresarial que aliou diversos – e praticamente todos – aspectos do marketing de relacionamento a fim de promover o pós-venda e permitir a manutenção dos clientes (LAS CASAS, 2008; SILVA; ZAMBON, 2006).

Em muitas vezes, os termos CRM e Marketing de Relacionamento são usados como sinônimos, porém como sugere Pacheco (2001, p.33) o CRM é uma “ferramenta que faz parte de um conjunto maior que é o Marketing de Relacionamento” e é utilizado para designar um conjunto de softwares e hardwares que permitirão integrar informações detalhadas dos consumidores:

[...] dão suporte às estratégias de Marketing de Relacionamento. Os pacotes de CRM oferecem soluções que permitem integrar as funções de coleta, análise e distribuição das informações dos consumidores, permitindo que todos os pontos de contato da empresa com estes consumidores, compartilhem do mesmo nível de conhecimento de cada cliente.

Desse modo, o CRM traz como objetivo “prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real.” (BRETZKE, 2000, p.29 apud PACHECO, 2001, p. 33). Sendo assim, o cliente torna-se peça-chave para o planejamento e formulação de ações de marketing, voltadas à satisfação dos consumidores e à parceria *ad aeternum* entre clientes e empresas.

O cidadão como cliente na abordagem do CzRM

Trazendo essa perspectiva do CRM para os governos, pode-se analogamente comparar o cidadão ao cliente. Para autores como Silva e Zambon (2006, p.6) os governos possuem clientes, pois, semelhante ao que ocorre nas empresas, “ambos têm as respectivas ‘razões de ser’ e [...] só faz sentido instituir uma organização se dela resultar utilidade para alguém.” Sobre isso, Lara (2014) reúne algumas ponderações em relação ao uso do termo no contexto público. A primeira questão é trazida por Prata (1998 apud LARA, 2014) ao considerar quem, de fato, utiliza-se dos serviços públicos e a relação quantitativa e inversamente proporcional de quem mais contribui e menos usufrui do serviço. Já Vigoda (2002 apud LARA, 2014) esclarece que a essência da definição de cliente é equivalente ao conceito difundido para o cliente de um supermercado de bairro, em que as máximas “cliente sempre tem razão” e “jamais discutir com um cliente” são conexas e intrínsecas à perspectiva adotada para o cliente-cidadão. Dentre uma série de outros autores que discutem sobre a terminologia e o uso adequado na esfera pública, Lara (2014, p.24) traz uma ponderação de Prata (1998) que vale refletir:

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

De fato, as discussões terminológicas são válidas na construção de procedimentos argumentativos que poderão sustentar posicionamentos favoráveis ou não à comparação entre cidadãos e clientes. Salienta-se também a necessidade de se examinar as motivações políticas, econômicas, sociais e os interesses particulares que se encontram por trás das correntes tidas como inovadoras, mas que podem se tratar de uma maquiagem de velhas práticas. No entanto, este trabalho não visa discutir vocábulos, tampouco investigar as motivações para o uso do termo. E, acompanhando Silva e Zambon (2006, p.6), pouco importa se o cidadão é chamado de cliente ou usuário, o que se espera é que “as instituições governamentais, tal qual as organizações privadas, saibam definir claramente quem são seus clientes (ou cidadãos-usuários), para bem entender suas necessidades, com a finalidade de atendê-las.” Sendo assim, este artigo salienta a relevância de se identificar quem é o público-alvo das organizações para, a partir de então, promover estratégias que atenderão aos anseios desse público, seja para auferir maior lucratividade, no caso das organizações privadas, seja para garantir o bem-estar social, no caso das organizações públicas.

E, neste íterim, surge o conceito de Citizen Relationship Management (CzRM ou CiRM) – ou Gestão de Relacionamento com os Cidadãos que traz os mecanismos difundidos pelo CRM para a esfera pública em busca de melhor reorientação dos serviços públicos (KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004 apud LARA, 2014). Mas, antes da implantação do CzRM, os governos iniciaram os chamados e-gov ou governos eletrônicos que objetivavam uma gerência mais efetiva e maior orientação ao cidadão (SASAKIL et al., 2007 apud MOSTAFA; MOHAMMAD; SEYED, 2011). E, foi através da introdução dos governos eletrônicos que a aplicabilidade do CzRM se tornou possível.

Lara (2014, p.55) reuniu os principais objetivos para implementação do CzRM a partir do entendimento de alguns autores, sendo alguns deles:

- a) Ampliar a transparência e disponibilidade de informações sobre a administração pública (YAMASHITA, 2006);
- b) ampliar a satisfação dos cidadãos com o serviço público, por meio da diminuição de prazos, facilitação do acesso aos serviços públicos e execução confiável dos mesmos (YAMASHITA, 2006; KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG, 2008) [...]
- d) ampliar a capacidade de penetração e influência social (YAMASHITA, 2006);

[...] f) melhorar a qualidade do gasto público por meio da eficiência, diminuição do volume de contatos pessoais, melhoria do planejamento e do dimensionamento dos serviços, melhoria de processos (YAMASHITA, 2006; KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; SCHELLONG, 2008);
[...] h) Construir um ambiente que estimule a inovação (KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004).

Sendo assim, pode-se concluir que um dos maiores benefícios é a diligência no acesso à informação e o estreitamento da relação com a sociedade, esta tornando-se mais participativa e sendo foco das ações dos gestores públicos. E, por ser primitivo e predominante nas sociedades (HAQUE, 2001; LATHA et. al.,2013), os serviços públicos, bem como a melhoria destes através da aplicação do CzRM vem ganhando notoriedade na esfera governamental.

As práticas de CzRM iniciaram na atmosfera da Nova Gestão Pública, essencialmente no modelo gerencial do Estado, que possuía como princípios a reorientação dos mecanismos de controle para o controle de resultados, flexibilidade administrativa, controle social e desempenho do servidor (BRESSER-PEREIRA, 1998). No entanto, considerava o cidadão um mero contribuinte e possuía como mote a redução de gastos e a preocupação financeira (ABRUCIO, 1997).

Além do Gerencialismo (*Managerialism*), considerado pela literatura como um dos modelos da Nova Administração Pública, o *Consumerism* e o *PSO* (Public Service Orientation) também são fundamentais para a compreensão da atmosfera inovadora que pairava as entidades públicas. O *Consumerism* trouxe como principal bandeira a preocupação com a qualidade dos serviços públicos oferecidos e as demandas dos clientes/cidadãos (ABRUCIO, 1997). Já no *PSO* o cidadão é visto como parceiro e almeja “incorporar em sua discussão conceitos como accountability, transparência, participação política, equidade e justiça, pontos que eram pouco discutidos no modelo gerencial.” (LARA, 2014, p.26).

Essas reformas do Estado, para Loureiro, Abrúcio e Pacheco (2010, p.71) são fundamentais para desprender as amarras que impedem o desenvolvimento do país, possibilitando que a “administração pública perca grande parte dos vícios presentes em sua trajetória” e a implementação do CzRM é um grande avanço na promoção da melhoria de qualidade dos serviços públicos e na observância aos anseios da sociedade brasileira.

Principais contribuições teóricas e análises relacionadas ao CzRM na literatura nacional

As investigações versaram sobre os principais periódicos de Administração, no período compreendido entre 2013 e 2017, utilizando-se as seguintes palavras-chaves: *CzRM*, *CiRM*, *gestão pública*, *cidadão-cliente*, *cidadão-consumidor*, *gestão de relacionamento com o cidadão*, *marketing de relacionamento*, *marketing público* e *citizen relationship management*. E, embora as pesquisas tenham sucedido nos eventos promovidos pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), uma das maiores promotoras das pesquisas científicas em Administração, apenas um único artigo foi identificado, sendo este também encontrado na READ de 2016. Sendo assim, para efeitos de análise, serão considerados apenas os artigos encontrados na READ e RAP:

Quadro 2 – Artigos encontrados e selecionados para a pesquisa

| ANO | REVISTA | TÍTULO | AUTORES |
|------|---------|--|---|
| 2015 | RAP | CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi) | Gisela Demo e Renata Pessôa |
| 2016 | READ | Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública | Rodrigo Diniz Lara e Marlusa de Sevilha Gosling |

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

As autoras Demo e Pessôa (2015) embasaram suas pesquisas nos estudos desenvolvidos por Demo a partir de 2010, e nas sequências de pesquisas, com Demo e Rozzett (2013) e Demo (2014) para validação e construção de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). Para isso, as autoras recorreram aos principais achados relacionados ao CRM das empresas privadas, de modo a transpor ao contexto público. Quanto ao artigo de Lara e Gosling (2016), os autores iniciam as discussões relacionadas ao marketing de relacionamento direcionado ao setor público trazendo

aspectos históricos relativos ao New Public Management e ao impulso advindo dos denominados governos eletrônicos para essa nova fase da administração pública. Além disso, também relacionam o CRM das empresas privadas, tal qual Demo e Pessoa (2015), e a possibilidade de transportar metodologias do marketing de relacionamento do setor privado para o setor público.

Uma das considerações trazidas pelas autoras supracitadas relaciona-se aos aspectos necessários para o CRM efetivo: “a) reconhecimento da importância do cliente; b) tratamento respeitoso e; c) recomendação dos serviços a amigos e familiares” (DEMO; PESSÔA, 2015, p.681). Além dessas condicionantes, pressupõem as mudanças do marketing transacional para o relacional como fator importante na condução do CRM para as organizações públicas (FULLA, 2007).

Demo e Pessoa (2015) consideram ainda o CzRM bem mais complexo que o CRM das empresas privadas, decorrente das diferentes formas e modalidades que as relações entre governos e cidadãos podem assumir. Além disso, recorrem à Schellong e Langenberg (2007) para indicar os objetivos da construção do modelo de CiRM: melhorar a orientação ao cidadão, aprimorar a prestação de contas e possibilitar mudanças positivas na relação entre cidadão e governo. Para o modelo de CiRM ideal, as autoras consideram que deve reunir, padronizar a coleta e o tratamento de todas as informações, transformando-o em um instrumento estratégico de gestão dos administradores públicos.

Lara e Gosling (2016), por sua vez, propõem um modelo de gestão de relacionamento entre os cidadãos e a administração pública, tendo por base 5 modelos teóricos: a) Modelo de CRM de Winer (2001); b) Modelo conceitual de estratégia de CRM de Payne e Frow (2005); c) Modelo integrado de implantação do CRM de Sigala (2005); d) Modelo para medição pós implementação do CRM de Sin, Tse e Yim (2005) e; e) fatores críticos de sucesso de CRM de Mendoza et al. (2006).

Para o levantamento do referencial teórico, os autores recorrem à Abrúcio (1997), Bresser-Pereira (1999), Osborne e Gaebler (1992), Paes de Paula (2005) entre outros autores para contextualizar o momento histórico do Brasil durante as fases da administração pública e os fatores motivadores para os cenários de mudança, como a

ineficiência na prestação dos serviços públicos e o deslocamento das necessidades dos cidadãos.

Lara e Gosling (2016) citam Yamashita (2006), Kannabiran, Xavier e Anantharaaj (2004) e Schellong (2008) para sintetizar os objetivos da implementação do CzRM nos órgãos públicos, sendo eles: promover o aumento de satisfação dos cidadãos, através da diminuição de prazos, facilidade no acesso aos serviços; identificação e atendimento às necessidades por meio de serviços personalizados; melhoria na qualidade das informações obtidas, sendo estas utilizadas para o planejamento e execução dos serviços; qualidade dos gastos públicos; melhoria dos processos, entre outros.

Sobre esse aspecto, observa-se que ambos autores (DEMO; PESSÔA, 2015; LARA; GOSLING, 2016) iniciam suas explorações através de uma análise do contexto histórico, retomando os aspectos salientados pela Nova Gestão Pública até a introdução do momento de comparação entre cidadão e cliente. Além disso, fazem a comparação entre o CRM das empresas privadas e o CzRM das organizações públicas. Para isso, os autores citam em seus referenciais teóricos nomes como Abrucio (1997), Bresser-Pereira (2006; 1999; 1996), Bardin (2009; 1977), Demo e Ponte (2008), Hair (2014; 2009; 2005), Schellong (2008; 2005), Schellong e Langenberg (2007), Sheth e Parvatiyar (2002; 2000). Todos esses autores são encontrados em ambos os artigos e serviram de fonte para a construção da abordagem teórica.

Quanto aos métodos utilizados por Demo e Pessôa (2015), trata-se de uma pesquisa de campo, descritiva e instrumental, de corte transversal e natureza multimétodo, utilizando as duas abordagens (quantitativa e qualitativa) de forma complementar. O loco da pesquisa é o Supremo Tribunal de Justiça em Brasília por possuir iniciativas de CzRM. Para a construção da ERCi foram considerados 16 itens pertinentes, sendo classificados em excelentes (12 itens), muito bons (2 itens) e bons (2) de acordo com a classificação difundida por Comrey e Lee (2013). Com relação aos aspectos metodológicos utilizados por Lara e Gosling (2016), a pesquisa é de caráter exploratório, com abordagens qualitativas e quantitativas, estas do tipo *survey*. O loco da pesquisa é o Governo do Estado de Minas Gerais, por meio dos canais corporativos de atendimento, Unidades de Atendimento Integrado (UAI) e a Ouvidoria Geral do

Estado. As análises foram baseadas em estatística descritiva e análise fatorial e exploratória.

Na análise dos procedimentos metodológicos, observa-se que, embora os artigos apresentem abordagens semelhantes, os objetivos divergem. Enquanto Demo e Pessoa (2015) tem como objetivo a construção de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão, ou seja, um instrumento diagnóstico que poderá avaliar os aspectos necessários para a construção de uma boa gestão de relacionamento, Lara e Gosling (2016) propõem a construção de um modelo de gestão de relacionamento do cidadão com a administração pública, também elencando os aspectos essenciais na gestão de relacionamento com os cidadãos, porém apresentando-o como modelo estratégico para os gestores públicos.

Com relação aos resultados apontados pelas pesquisadoras Demo e Pessoa (2015), evidencia-se a existência de duas categorias na análise de conteúdo: tecnologias de atendimento e foco no cidadão. E nas análises quantitativas foram validados os índices psicométricos: a) qualidade dos serviços prestados; b) tratamento com respeito; c) resolução dos problemas; d) rapidez na solução dos problemas; e) atendentes atenciosos e prestativos; f) atendimento telefônico eficiente; g) confiança; h) recomendação para amigos e familiares; i) importância do cidadão para o órgão; j) atendimento personalizado; k) se o site atende as necessidades; l) se o órgão considera as dúvidas, reclamações e sugestões; m) se o órgão possui uma imagem positiva perante a sociedade; n) incentiva o exercício da cidadania; o) diferentes canais de atendimento ao cidadão e; p) instalações físicas adequadas ao atendimento presencial.

Por outro lado, Lara e Gosling (2016) propõem um modelo composto por 7 componentes essenciais na construção do CzRM: estratégia, estrutura, gestão da informação, tecnologia da informação, integração multicanal, programas de relacionamento e avaliação de desempenho. Além disso, identificam no esquema os aspectos considerados essenciais pelos gestores e clientes dos serviços públicos: acompanhamento da prestação de serviços, consolidação dos canais de atendimento, equipe de atendimento, forma de atendimento, recompensas e diversificação dos canais de atendimento.

Sendo assim, como principais contribuições teóricas dos autores e evidenciando-se os fatores considerados relevantes na construção de um CzRm efetivo, pode-se observar que para Demo e Pessôa (2015) são considerados 16 itens pertinentes que envolvem satisfação com os serviços prestados, qualidade do atendimento presencial e pelos canais de atendimento, e importância do cidadão nas relações com a administração pública. Além disso, as autoras consideram que, para um CzRM efetivo é necessário o reconhecimento da importância do cidadão, um tratamento respeito dos funcionários de atendimento e que os cidadãos recomendem os serviços do órgão à outras pessoas. Esses aspectos convergem para as variáveis apontadas por Lara e Gosling (2016) como os de maior relevância na construção do CzRM na visão dos cidadãos e gestores, como o acompanhamento da prestação do serviço, consolidação dos canais de atendimento, a equipe responsável pelo atendimento, a forma de atendimento, as recompensas e diversificação dos canais de atendimento.

Lara e Gosling (2016), por sua vez, apresentam 7 campos macros: a) estratégia - esta envolve todo o planejamento da organização pública na construção do relacionamento com o cidadão, bem como as políticas de atendimento; b) estrutura – equipe técnica e gerencial, recursos financeiros e de apoio; c) gestão da informação – uso intensivo das informações dos cidadãos no sentido de segmenta-los e prestar atendimentos personalizados; d) tecnologia da informação – suporte tecnológico para implantação do CzRM; e) integração multicanal – integrar os canais de atendimento, de modo que o cidadão tenha uma visão única do órgão, e o órgão tenha uma visão geral das demandas; f) programas de relacionamento – envolve os aspectos considerados como de maior relevância pelos cidadãos e gestores; g) avaliação de desempenho – retroalimentação do sistema, através da criação de Ouvidorias.

Por conseguinte, embora o material aportado para análise deste presente artigo tenha sido escasso, em virtude da carência de estudos relacionados ao Citizen Relationship Management, é possível identificar as variáveis consideradas relevantes pelos autores na construção de um modelo efetivo de gestão de relacionamento com o cidadão e os esforços dos autores Demo e Pessôa (2015) e Lara e Gosling (2016) na formulação de instrumentos de gestão que permitirão traçar um diagnóstico inicial do

CzRM nas organizações e construir um modelo de gestão a partir dos resultados atingidos nessa etapa.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultados das investigações, foi possível identificar as variáveis consideradas relevantes pelos autores na construção de um modelo efetivo de gestão de relacionamento com o cidadão, servindo de subsídio para estudos empíricos e de natureza aplicada, a saber: satisfação com os serviços prestados, qualidade do atendimento presencial e através dos canais de atendimento, tratamento respeitoso dos funcionários de atendimento, recomendação dos serviços pelos cidadãos à outras pessoas, diversificação dos canais, suporte tecnológico, programas de relacionamento, entre outros (LARA; GOSLING, 2016; DEMO; PESSÔA, 2015). Além disso, apresentou-se como resultados, a possibilidade de traçar um panorama sobre a estruturação dos artigos, metodologias utilizadas e referenciais pertinentes para o estudo sobre CzRM.

O estudo apresenta a falta de artigos para análise como limitação de pesquisa. Embora os artigos encontrados possuam contribuições notórias para a administração pública e a agenda de pesquisas nacionais, não foi possível apresentar um estudo conclusivo sobre os aspectos necessários para implementação de um CzRM efetivo considerando a visão de apenas dois autores.

Por fim, considera-se que a pesquisa atingiu aos objetivos propostos a partir da problemática levantada e apresenta relevância teórica para a comunidade científica por abordar um tema pouco difundido entre os pesquisadores. Além disso, pode servir de subsídio para pesquisas futuras, por encerrar um ciclo de investigações iniciado em 2010 e realizar uma análise detalhada das características evidenciadas nos artigos estudados, atingindo um caráter semelhante às pesquisas bibliométricas.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Luiz F. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos Enap**, Brasília, n. 10, 1997.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz C; SPINK; Peter (Coord.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 58-64, jan./abr. 1996.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**. São Paulo: Editora 34; Brasília: Enap, 1998.
- BRESSER-PEREIRA. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, 50(4), p. 5-30, 1999.
- BRETZKE, Miriam. Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real. São Paulo: Editora Atlas, 2000. In: PACHECO, Edson Luis Zanetti. **Marketing de Relacionamento: um estudo da aplicação ao mercado brasileiro de eletroeletrônicos**. 2001. 92 f. Dissertação (Mestrado). Curso de Master in Business Administration, EAESP/FGV, São Paulo, 2001.
- COMREY, Andrew L.; LEE, Howard B. **A first course in factor analysis**. Nova York: Psychology Press, 2013.
- DEMO, Gisela. B2C Market: Development of a CRM Scale. In: GHORBANI, Ali (Ed.). **Marketing in the cyber era**. Hershey, PA: IGI Global, 2014. p. 85-95.
- DEMO, Gisela; PESSÔA, Renata. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p.677-697, 2015. Maio/jun.. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122015000300677&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 10 ago. 2017.
- DEMO, Gisela; ROZZETT, Késia. Customer relationship management scale for the business-to-consumer market: exploratory and confirmatory validation and models comparison. **International Business Research**, v. 6, p. 29-42, 2013.
- DEMO, Gisele; PONTE, Valter. **Marketing de Relacionamento (CRM): estado da arte e estudo de casos**. São Paulo: Atlas, 2008.

FULLA, Shelley L. The citizen and CRM. In: KAVANAGH, Shayne C. (Ed.). **Revolutionizing constituent relationships: the promise of CRM systems for the public sector**. Chicago, IL: Government Finance Officers Association, 2007. p. 20-24.

HAIR, Joseph et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, Joseph F. Jr. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

HAIR, Joseph F. Jr. et al. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 5. Ed., 2005.

HAQUE, M.S. The diminishing publicness of public service under the current mode of governance. **Public Adm. Rev.**: 61.p. 65–82.2001.

KANNABIRAN, G; XAVIER, M, J; ANANTHARAAJ, A. Enabling e-governance through citizen relationship management-concept, model and applications. *Journal of Marketing*. Vol. 69. p. 223-240, Out, 2004. In: LARA, Rodrigo Diniz. **Marketing de relacionamento no setor público: um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública**. 2014. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

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

LARA, Rodrigo Diniz. **Marketing de relacionamento no setor público: um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública**. 2014. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

LARA, Rodrigo Diniz; GOSLING, Marlusa de Sevilha. UM MODELO DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE OS CIDADÃOS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Read. Revista Eletrônica de Administração (porto Alegre)**, [s.l.], v. 22, n. 2, p.333-362, ago. 2016. FapUNIFESP (SciELO).

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**.1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LATHA, P. Pushpa et al. Effectual Citizen Relationship Management with Data Mining Techniques. **International Journal Of Research In Engineering And Technology**. [s.l.], p. 158-161. fev. 2013.

LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silvia (Org.). **Burocracia e Política no Brasil: Desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2010. 392 p.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERREIRA, Patrícia Aparecida; FURTADO, Renata Pedretti Moraes. Levantamento da Produção Científica Brasileira de Marketing Público e Orientação para o Cidadão-consumidor entre 1997 e 2008. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2010, 34, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: Anpad, 2010. p. 1 - 17. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb687.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

Mendoza, L., Marius, A., Pérez, M., Grimán, A. C. **Critical success for a customer relationship management strategy**. Information and Software Technology: Elsevier, p.1-33, 2006.

MOSTAFA, Zamanian; MOHAMMAD, Reza Khaji; SEYED, Mohamad Sadegh Emamian. The value chain of citizen relationship management (CzRM): A framework for improvement. **African Journal Of Business Management**, [s.l.], v. 5, n. 22, p.8909-8917, 30 set. 2011. Academic Journals.

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

PACHECO, Edson Luis Zanetti. **Marketing de Relacionamento**: um estudo da aplicação ao mercado brasileiro de eletroeletrônicos. 2001. 92 f. Dissertação (Mestrado). Curso de Master in Business Administration, EAESP/FGV, São Paulo, 2001.

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

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

PEDRON, C. PICCOTO, W.; MARTINS, D. Factors that influence the success of customer relationship management. **International Network of Business and Management Journals** (INBAM), Lisboa, Portugal, junho, 2013.

PRATA, C. M. As várias faces da relação cidadão x estado: antigos papéis e novas metáforas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu/PR: ANPAD, 1998. In: LARA, Rodrigo Diniz. **Marketing de relacionamento no setor público**: um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública. 2014. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

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

SHELLONG, Alexander. CRM in the public sector: towards a conceptual research framework. In: PROCEEDINGS OF THE 2005 NATIONAL CONFERENCE ON DIGITAL

GOVERNMENT RESEARCH. **Digital government society of North America**. Atlanta: 2005. p. 326-332.

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

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. Evolving relationship marketing into a discipline. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 3-16, 2002.

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

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

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro (Org.). **Gestão de relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

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

VAVRA, T. Marketing de Relacionamento (aftermarketing). São Paulo: Atlas, 1993. P.35. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing, Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012.

VIGODA, E. From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 2002. In: LARA, Rodrigo Diniz. **Marketing de relacionamento no setor público: um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública**. 2014. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

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

YAMASHITA, Elaine C. **Gestão do Relacionamento com os Cidadãos: a Administração Pública com foco no cidadão e suas influências sobre a participação no processo democrático**. 2003. 155 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. Colaboradores Basile Emmanouel Mihailides [et al.]. São Paulo: Saraiva, 2006. 554 p.