

A gestão de relacionamento com os cidadãos (CzRM). Estudo aplicado a um município português de média dimensão

Joaquim Antunes¹, Lucília Correia²

jantunes@estgv.ipv.pt; correia.cila@gmail.com

¹ CISeD, Instituto Politécnico de Viseu, Campus Politécnico, 3500 Viseu, Portugal

² Escola Superior de Educação de Viseu, Rua Maximiano Aragão, 3500 Viseu, Portugal

Pages: 226-239

Resumo: As organizações públicas locais têm sido atingidas por enormes mudanças de paradigma, focalizando-se na inovação, desburocratização, simplificação e informação em função das necessidades e preferências dos cidadãos. Neste contexto, tem-se refletido em transformações profundas no que se refere à gestão de relacionamentos e à interação online. O CzRM veio desenvolver e aprimorar o relacionamento com os munícipes e ganha notoriedade quanto às suas potencialidades, permitindo assegurar a modernização autárquica bem como os níveis de satisfação, eficiência e proximidade com os seus munícipes. Assim, a presente investigação reflete um estudo de caso integrado numa organização pública local. A metodologia assentou em entrevistas realizadas aos coordenadores de serviços do município e a 233 inquéritos aos munícipes. Conclui-se que o nível de utilização dos serviços digitais ainda é baixo por parte dos munícipes, contudo as potencialidades do CzRM transformar-se-ão numa rede de valor para a prestação de serviços, assegurando os níveis de satisfação e interação desejados e expectáveis pelos munícipes.

Palavras-chave: Modernização Autárquica, Customer Relationship Management (CRM), Citizen Relationship Management (CzRM)

Citizen relationship management (CzRM). Study applied to a medium-sized Portuguese municipality

Abstract: Local public organizations have been affected by enormous paradigm shifts, focusing on innovation, reduction of bureaucracy, simplification and information based on the needs and preferences of citizens. In this context, profound transformations have taken place in terms of relationship management and online interaction. CzRM came to develop and improve the relationship with citizens and gains notoriety regarding its potential, allowing to ensure municipal modernization as well as levels of satisfaction and efficiency and proximity to its citizens. Thus, the present investigation reflects a case study integrated in a local public organization. The methodology was based on interviews carried out with the coordinators of municipal services and 233 surveys of citizens. It is concluded that

the level of use of digital services by citizens is still low, however the potential of the CzRM will become a value network for the provision of services, ensuring the desired and expected levels of satisfaction and interaction.

Keywords: Autarchic Modernization; Customer Relationship Management (CRM); Citizen Relationship Management (CzRM).

1. Introdução

Atualmente, as organizações públicas enfrentam sucessivos desafios e de várias direções. A modernização administrativa na administração pública tem sido intercetada pelos objetivos de simplificação, inovação, eficiência e transparência com o intuito de prestar um serviço de qualidade. A relação dos cidadãos está a mudar, existindo a necessidade da inovação e proximidade no que diz respeito à abordagem dos serviços e disponibilização da informação. A pandemia Covid-19 veio acelerar este processo.

A estruturação e disponibilização de informações confiáveis, oportunas e personalizadas para apoiar as decisões da administração pública municipal e para elaborar e controlar o planeamento estratégico municipal, alinhado aos anseios dos cidadãos, são desafios constantes da gestão efetiva dos municípios (Leite & Rezende, 2010). A adaptação de modelos de gestão da iniciativa privada para o ambiente público é uma alternativa para enfrentar esses desafios.

Assim, os conceitos e a estruturação do Customer Relationship Management (CRM) da iniciativa privada são adaptados para o setor público, inclusive a denominação para Citizen Relationship Management, e o acrónimo para CzRM. De facto, as empresas utilizam a gestão de relacionamentos com os clientes (CRM) para estabelecer relacionamentos de longo prazo, mantendo os seus clientes satisfeitos e fiéis. Neste contexto, o Citizen Relationship Management (CzRM) surge no setor público como estratégia para aprimorar o atendimento ao cidadão e incentivar a cidadania (Demo & Pessôa, 2015).

O CRM surgiu no universo empresarial como um conjunto de ferramentas com o objetivo de estreitar o relacionamento com os clientes, sendo muito mais do que um simples software, mas sim a base para a sustentação de estratégias de marketing desenvolvidas pelas empresas. Essas ferramentas compreendem sistemas informatizados que podem auxiliar nesta tarefa e também promover uma completa mudança de comportamento organizacional (Pinto, et al., 2020).

Por sua vez, Vicente et al. (2021) consideram que o CRM é uma das áreas de tecnologias de informação que mais cresceu em interesse e desenvolvimento nas últimas décadas, devido ao potencial que o CRM oferece aos seus usuários para terem uma visão global de seus clientes e colocá-los no centro dos seus esforços de negócios. Esta importância crescente torna pertinente o estudo desta temática.

Neste sentido, e salientando a relevância do tema da gestão de relações quer para o setor privado, quer para o setor público, é possível observar que existe uma consolidação de estudos do tema no setor privado, embora na perspectiva do setor público ainda seja diminuto, configurando uma necessidade relevante o seu aprofundamento.

No seguimento destes pressupostos, a presente investigação irá focalizar-se nas potencialidades do CRM para interação digital na Administração Pública Local, tendo em conta que o fundamento dos municípios é a satisfação das necessidades das populações que residem na sua circunscrição territorial, desempenhando um papel determinante na vida dos munícipes e cidadãos. O município escolhido foi o concelho de Viseu (Portugal), um concelho de média dimensão, com cerca de 100.000 habitantes.

Por conseguinte, o objetivo principal deste trabalho foi analisar como o município de Viseu utiliza as funcionalidades do CzRM de forma a potenciar os níveis de satisfação, eficiência, inovação e proximidade dos munícipes. Assim, foram analisados os resultados referentes à perceção dos cidadãos acerca das iniciativas de CzRM em relação aos aspetos do atendimento, dos canais de relacionamento e da orientação voltada para o próprio cidadão.

Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma revisão de literatura sobre o CRM e o CzRM na administração pública. De seguida foi elaborada uma metodologia para aplicação de um estudo empírico através de entrevistas e de um questionário, seguida da análise de resultados. Por último são apresentadas as principais conclusões, limitações do estudo e pistas de investigação futura.

2. Revisão de literatura

Numa sociedade alvejada por velozes mudanças de paradigma, a inovação, o conhecimento, a proximidade, a utilização de canais online e a inclusão digital e tecnológico são formas de sucesso na interação e proximidade das organizações com os seus públicos alvo. A administração pública local alimenta uma aposta em medidas de incentivo para a criação e promoção de novas formas de conhecimento, proximidade, interação e de partilha dos serviços com os seus cidadãos. Neste pressuposto, torna-se pertinente abordarmos a conceptualização do Citizen Relationship Management (CzRM).

As medidas executadas pelos governos para tornar a administração mais focada no cidadão contemplaram ações integradas de melhoria na qualidade, na eficiência e na acessibilidade da prestação dos serviços públicos. São exemplos dessa questão a criação de vários sítios governamentais, de call centers, de centrais de atendimento ao cidadão e, de um modo mais recente, de redes sociais para comunicação. Nesse contexto, o já referido CzRM promove a melhoria de serviços públicos e a proximidade e sensibilização dos administradores às necessidades do cidadão, por meio da implementação de uma visão sistémica e consistente dos relacionamentos entre governo e cidadãos no tocante à prestação de serviços públicos (Lara & Gosling, 2016).

Apesar de não possuir uma preocupação com a questão da fidelização, o relacionamento com os cidadãos é de grande importância para as organizações e administrações públicas, tanto para que se consigam cumprir os intentos estabelecidos, quanto pelo impacto que tal relacionamento pode exercer sobre a aceitação dos agentes políticos que estão no exercício do poder e na gestão dessas organizações (Lara & Gosling, 2016).

CRM é uma ferramenta de TIC's que ajuda a organização a conhecer melhor os seus clientes, conseguindo assim tipificar cada comprador, cada uma das suas necessidades

e ainda identificar todos os processos que este tem a decorrer (Gomes, 2014). Logo, os sistemas tecnológicos de CRM podem dar informações detalhadas à empresa sobre as informações pessoais dos clientes, histórico de compras, preferências e necessidades. Com uma comunicação eficaz, a empresa consegue manter boas relações e harmonia com os consumidores (Juanamasta et al., 2019). O uso das ferramentas de CRM permite o armazenamento de informação dos clientes e assim personalizar os processos tornando-os mais céleres, eficazes e eficientes (Alves, 2021; Juanamasta et al., 2019).

Segundo Marc e Moez (2011), o CRM desenvolveu-se com o objetivo de proporcionar soluções tecnológicas para melhorar a comunicação entre a empresa e os seus clientes a fim de aumentar o relacionamento com eles, automatizando os seus diversos componentes.

Na administração pública, estes canais possuem uma perspetiva integrada, o que facilita uma visão única do cidadão e das suas necessidades. Estas ações, representam um grande avanço em relação às estruturas tradicionais de prestação de serviços da administração pública, possuem o focus nas relações individuais com o cidadão, com a perspetiva de continuidade e integração baseada no marketing relacional, a exemplo do setor privado. Nesse contexto, a Gestão do Relacionamento com os Cidadãos, traduzido do inglês Citizen Relationship Management (CzRM), adaptado do Customer Relationship Management (CRM) da área privada (Duque et al., 2021), permite promover a melhoria dos serviços públicos e a aproximação dos gestores públicos às necessidades do cidadão (Lara & Gosling, 2016).

A gestão de relacionamentos com os cidadãos utiliza uma plataforma tecnológica integrada para permitir um atendimento personalizado aos cidadãos e possibilitar ao gestor público conhecer as necessidades e anseios da população (Leite & Rezende, 2010).

Os sistemas CRM permitem às organizações criar uma visão única e agregada dos seus públicos-alvo, estruturando todas as informações e interações trocadas num único local e acessível em qualquer dispositivo (Duque et al., 2021). Por sua vez, o Citizen Relationship Management (CzRM) refere-se a um conjunto de práticas de gestão, canais e soluções de tecnologias de informação que procuram transferir CRM do setor privado para o setor público (Schellong, 2007; Duque et al., 2021).

Neste contexto, o CzRM é aplicado à esfera pública proporcionando uma melhor prestação de serviços, permitindo assim utilizar informações, conhecer melhor os cidadãos, oferecer valor por meio de ofertas customizadas e desenvolver relacionamentos personalizados e duradouros (Payne, 2006).

Marc e Moez (2011) afirmam que para ser possível fornecer um único contacto em resposta a todas as solicitações dos cidadãos, requer-se a instalação e integração de diferentes aplicações e sistemas. Com a implementação de um sistema de CzRM, os órgãos públicos têm a possibilidade e capacidade de armazenar informação e aceder a uma central que consiga dispor de uma enorme quantidade de dados disponíveis para o governo sobre os cidadãos, de informações completas, para se obter um perfil completo dos cidadãos. É desta forma que o CzRM se torna mais complexo que o CRM, permitindo a gestão de uma plataforma virtual especializada, adequada e possuidora de todos os meios de interação ao dispor do cidadão.

Assim, o principal objetivo do CzRM é criar e otimizar o relacionamento com os cidadãos. Uma administração pública ágil, focada e acessível que cria oportunidades para a participação, pode construir um relacionamento sólido com o cidadão, fortificando a democracia e legitimando a sua função (Schellong, 2007). Usando o conceito Citizen Relationship Management (CzRM), as Entidades Públicas, principais prestadoras de serviços aos Cidadãos, melhoraram o relacionamento com os Cidadãos (Alves, 2021).

Demo e Pessôa (2015) afirmam que as companhias privadas relacionam-se com o cliente (CRM) de modo a conseguirem satisfazê-lo e fidelizá-lo, enquanto o setor público utiliza o CzRM como estratégia para aprimorar o atendimento ao cidadão e incentivar a cidadania. Para além do mais, o CzRM procura melhorar a orientação para o cidadão, aprimorar a prestação de contas e influenciar uma mudança na relação entre o governo e o cidadão.

Neste sentido, o CzRM é uma ferramenta de suporte ao atendimento e ao cidadão, para melhorar a qualidade da prestação do serviço e permitir gerar informação de gestão de suporte aos órgãos de decisão, bem como aos vários serviços do Município (Duque et al., 2021).

3. Metodologia

No que que concerne à metodologia, esta teve por base uma perspetiva qualitativa e quantitativa, centrada na análise de factos e na medição/avaliação de variáveis comportamentais e/ou sócio afetivas passíveis de serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica”, conforme sugere Coutinho (2011).

Optou-se pela utilização do estudo de caso, sendo um método direcionado a uma organização, neste caso o município de Viseu. A seleção deste município deveu-se à nova estratégia definida pela organização e também pela facilidade de acesso à informação, conhecimento dos procedimentos e necessidades da organização. Para além destes pontos referidos, teve-se em conta que o Município de Viseu encontra-se numa fase de mudança, resultante de um novo paradigma de prestação de serviços, desmaterialização, novas atribuições e competências, fatores que contribuem para aprofundar o relacionamento com o munícipe de forma a obter uma maior satisfação e proximidade, entendendo-se assim que seria a organização indicada para efetuar o referido estudo, no sentido de ajudar à reflexão noutras organizações semelhantes, uma vez que os municípios desempenham um papel determinante na vida dos cidadãos/munícipes.

O método de recolha de dados primários assentou em duas metodologias distintas: método qualitativo através de entrevistas semiestruturadas realizadas a 4 coordenadores de serviços do município e a aplicação de um questionário online enviado aos munícipes, elaborado através das ferramentas disponíveis do Google Docs. A construção do questionário teve por base o trabalho de Demo e Pessôa (2015), complementada com as entrevistas em profundidade.

Os questionários online foram enviados via e-mail para os inquiridos (munícipes residentes no concelho de Viseu, com registo nas bases de dados utilizadas pelas

diferentes áreas e serviços do município). Esta recolha de dados foi realizada ainda antes da pandemia Covid-19.

Foi realizado um pré-teste ao questionário a 20 especialistas da área, elementos estes da administração do município e também a munícipes com diferentes perfis, tendo como objetivo a sua validação e possíveis correções. Foram enviados via e-mail cerca de 3.000 questionários para os munícipes do concelho de Viseu, obtendo-se 233 respostas válidas. As respostas foram submetidas automaticamente para a mesma plataforma online e os dados recolhidos foram tratados através do programa de tratamento estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versão 26.0 para Windows.

4. Resultados

A análise de resultados é subdividida em dois subpontos: a análise qualitativa, tendo por base as entrevistas semiestruturadas e a análise quantitativa, tendo por base o inquérito realizado aos munícipes.

4.1. Análise qualitativa

A entrevista permitiu-nos obter um panorama inequívoco e pormenorizado do contexto funcional da organização. Procurou-se obter informação consistente e uma imagem real, percebendo se o município de Viseu utiliza as funcionalidades do CzRM com o intuito de identificar, diferenciar, interagir e avaliar o relacionamento com os munícipes, assegurando uma interação digital.

O município deverá integrar estratégias transversais à organização, munindo-se de ferramentas tecnológicas que permitam a integração de valor na prestação de serviços, na inovação e na satisfação dos munícipes, interagindo de acordo com as preferências e necessidades. Neste sentido, todos os entrevistados consideram que a modernização administrativa é determinante para o sucesso e funcionamento da Autarquia, no que toca ao redesign e otimização de processos e procedimentos, introdução de novas soluções tecnológicas, racionalidade de recursos e meios e monitorização de informação.

No que concerne ao conhecimento e potencialidades do CzRM a serem aplicadas na organização, todos os entrevistados demonstraram um conhecimento genérico. Todavia, foram referidos pontos fundamentais e de extrema importância para o pleno funcionamento da organização no que toca à gestão de relacionamento com o munícipe. Um entrevistado referiu que é fundamental, a todos os níveis, do ponto de vista da satisfação, da forma como se relaciona com o munícipe e do nível da eficiência, concluindo ser uma solução de extrema importância a implementar no município. Outro entrevistado identificou as vantagens da segmentação, perfis, preferências, integração da informação, caracterização dos perfis dos clientes/munícipes e as interações do ponto de vista de comunicação.

Por sua vez outro entrevistado manifestou a vontade de explorar e tirar partido das potencialidades do CzRM na organização. Contudo, alude que existe uma lacuna nos recursos humanos, referindo que “gostaríamos de explorar e tirar mais partido da tecnologia. No entanto, por questões relacionadas com falta de recursos humanos, não nos é possível”.

Tendo em conta que o desporto e juventude são áreas com bastante relevância no que toca à informação personalizada e direcionada, outro entrevistado mencionou a segmentação e a centralização da informação como o aspeto de maior relevância, permitindo direcionar a informação de acordo com os públicos-alvo e preferências temáticas: “se conseguirmos implementar uma ferramenta que nos permita ir ao encontro das preferências de cada munícipe, seria um passo gigantesco para a Autarquia”.

Para outro entrevistado, a utilização do CzRM vem facilitar, em muito, o trabalho dos colaboradores, uma vez que permite uma informação mais detalhada, atualizada e centralizada acerca das interações, permitindo o output do histórico de interações associados a cada perfil de relacionamento. Estas funcionalidades podem ser utilizadas através de vários canais de comunicação permitindo que os colaboradores prestem uma resposta mais competente aos munícipes, proporcionando, assim, uma maior satisfação relativamente aos serviços prestados.

Contudo, não existe uma base de dados, integrada, que permita ter uma visão de todas as campanhas realizadas. Para além disso, não existe um histórico de perfis, como não existe o retorno, o feedback e o sucesso das campanhas efetuadas.

Em relação à questão referente à divulgação e utilização do portal de serviços do município a opinião foi unânime ao referirem a falta de divulgação e acompanhamento. Estes dados vieram-se a confirmar na fase de recolha de dados através do questionário. Segundo um dos entrevistados, existe uma lacuna na análise de interação online, ao referir que “...não conseguimos quantificar se o problema está na falta de divulgação e é pouco direcionada ao público-alvo ou se existe resistência à mudança da parte dos munícipes”.

Por sua vez, outro entrevistado acrescenta que o CzRM será uma solução do ponto de vista tecnológico que poderá suprimir essa lacuna: “...com a implementação de uma solução do CzRM é possível identificar todas as interações que o munícipe tem com o nosso município e em relação à área de atendimento permite garantir que um pedido semelhante seja tratado da mesma forma”. Mencionou, ainda, que “a nossa solução de atendimento presencial, que é uma solução desenvolvida à medida e que já integra algumas funcionalidades do CzRM, possibilita direcionar o nosso funcionário de atendimento nesse sentido, evitando, assim, que o mesmo pedido tenha interações ou tratamentos diferenciados”.

Em suma e para finalizar, “com a evolução das TIC’s tem-se conseguido desenvolver alguns projetos”, discorrendo que é também “...uma área a melhorar e apostar no futuro”. Neste sentido, “o CzRM pode aprofundar e tem potencial para evoluir o que ainda se faz de forma muito rudimentar. Utilizam-se alguns procedimentos, mas não de forma integrada. A informação encontra-se muito dispersa e pouco elaborada. Com estas ferramentas e com o trabalho que está a ser estudado pode ter uma grande aplicação para o Município”.

As posições dos entrevistados vão de encontro à opinião dos autores no que respeita à resistência à mudança nas organizações. Gomes (2014) esclarece que a gestão da mudança implica manter uma perspetiva global, o suporte da gestão de topo, uma participação alargada, uma comunicação aberta, formação, apoio emocional e incentivos de forma a reduzir os efeitos da resistência dos colaboradores à mudança.

Após a colaboração de todos os entrevistados, podemos concluir que o Município de Viseu dissemina uma cultura de melhoria constante no que toca às TIC's, processos e pessoas. Todavia, ainda existem algumas lacunas em termos tecnológicos, recursos humanos, acoplação da informação, segmentação, preferências temáticas, métricas e relatórios de avaliação, fatores que interferem, diretamente, com a gestão de relacionamento com o munícipe e que poderão ser suprimidas com as funcionalidades e ferramentas de um sistema de CzRM.

4.2. Análise quantitativa

Os resultados do questionário serão apresentados através da caracterização sociodemográfica dos elementos inquiridos, do conhecimento das vantagens associadas ao conceito CzRM e do nível de utilização dos recursos existentes, áreas, canais online e preferências de comunicação.

Em relação à caracterização sociodemográfica dos 233 inquiridos, no que refere à freguesia de residência, as freguesias onde registam mais inquiridos, foram Viseu (41,2%; n=96), seguida de Abraveses (9,9%; n=23), Repeses e São Salvador (6,9%; n=16), Ranhados (6,4%; n=15), Rio de Loba (6,4%; n=15) e Campo (5,2%; n=12). Em termos de género dos inquiridos, maioritariamente, são do sexo masculino (62,2%; n=145). Relativamente à idade dos inquiridos, a média etária é 42,0 (\pm 12,3) anos, sendo as faixas etárias mais frequentes entre os 40 e 49 anos (33,9%; n=79), entre os 30 e 39 anos (27,5%; n=64) e entre os 50 e 69 anos (21,0%; n=49). Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos, salientam-se como mais frequentes o Bacharelato (54,5%; n=127), o 9º ano (18%; n=42) e a Licenciatura (16,3%; n=38). No que respeita à profissão, constata-se que as profissões mais frequentes são os especialistas da profissão/quadros superiores (33,9%; n=79), os administrativos e similares (8,2%; n=19), os técnicos profissionais (7,7%; n=18) e os empresários (6%; n=14). Em relação ao estado civil, observa-se que, maioritariamente, os munícipes são casados (62,9%; n=144), e solteiros (21%; n=48). Em relação ao nível de rendimento, constata-se que as categorias de rendimento com maior número de munícipes são as alusivas aos rendimentos entre 1.001€ e 1.500€ (30,8%; n=65), entre 801€ e 1000€ (19,4%; n=41) e entre 1.501 e 2.500 € (19%; n=40).

Começou-se por saber quais os Canais de Comunicação Online que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município (Figura 1). Salienta-se o Portal de Atendimento Virtual | Portal de Serviços (82,8%; n=193), o E-Mail (56,2%; n=131), os Aplicativos Móveis (48,9%; n=114), o Portal Informativo (42,9%; n=100), o Telefone | Linha de Apoio (39,5%; n=92), os Canais online para Sugestões | Reclamações (37,8%; n=88) e para esclarecimento de dúvidas (36,1%; n=84) e as Redes Sociais (33,5%; n=78).

No entanto, o município já dispõe de vários canais de comunicação para interagir com os munícipes. Então, questionou-se quais os canais mais utilizados quando procuram comunicar com o município. Numa escala tipo likert de 5 pontos, em que 1-Nunca utilizou a 5-Utiliza sempre, em relação aos seguintes meios de comunicação, as respostas foram as apresentadas na tabela 1. Registam-se, de um modo geral, valores baixos, todos com médias inferiores ao valor 3. O meio mais utilizado é o Facebook, com uma média de 2,7. Contudo, apesar deste meio de comunicar ser o que apresenta média mais alta,

62 munícipes (27%) nunca utilizaram este meio de comunicação. Existem portais de comunicação que mais de metade dos inquiridos nunca utilizaram, como é o caso da plataforma Tomy (53,5%) do canal youtube (52,6%). Cerca de 30% nunca utilizaram o Portal de Serviços ViseuNet.

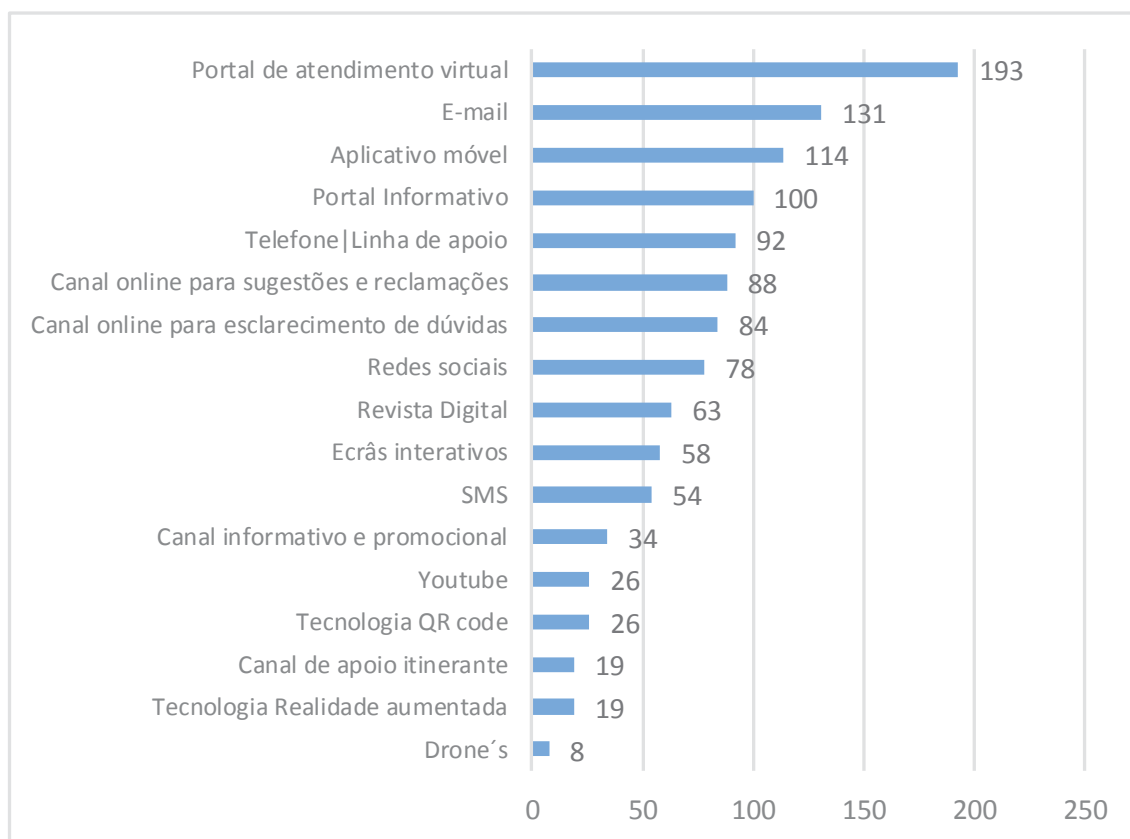


Figura 1 – Canais de Comunicação Online que os munícipes gostariam de ter disponíveis

Itens	Nunca utilizou	Média	Desvio padrão	N	
				Válido	Omisso
[Facebook do Município]	62 (27%)	2,70	1,352		
[Página web do Município]	24 (10,4%)	2,63	0,975		
[E-Mail]	53 (23%)	2,52	1,267		
[Viseu Participa]	69 (30%)	2,22	1,139	230	3
[Visit Viseu]	67 (29%)	2,14	0,966		
[Portal de Serviços Viseu Net]	69 (30%)	2,05	0,917		
[Tomi]	123 (53,5%)	1,67	0,878		
[Youtube]	121 (52,6%)	1,67	0,854		

Tabela 1 – Utilização pelos cidadãos dos canais online disponibilizados pelo município

Também se procurou saber quais as áreas que os munícipes revelam maior interesse. As respostas foram obtidas numa escala tipo likert, em que 1-Nada interessado a 5-Muito interessado. Os valores apresentados na tabela 2 mostram que a Cultura é mais referida, com uma média de 4,318 (desvio padrão \pm ,852), seguida de Eventos, com 4,210 (\pm 1,023). Todas as áreas apresentadas apresentam valores acima da média, o que indicia que os munícipes têm verdadeiro interesse em todas estas áreas. Neste sentido, os responsáveis pela comunicação devem desenvolver um plano capaz de prestar as informações apropriadas a cada cidadão, em tempo útil.

Itens	Média	Desvio padrão	N
[Cultura]	4,318	0,852	
[Eventos]	4,210	1,023	
[Educação]	3,863	1,062	
[Turismo]	3,811	0,999	
[Património]	3,773	0,985	
[Desporto]	3,678	1,172	
[Segurança e Ordem Publica]	3,618	1,069	
[Regulamentos Avisos]	3,605	1,114	
[Urbanismo]	3,545	1,062	233
[Ambiente Jardins]	3,545	1,050	
[Empreendedorismo]	3,532	1,211	
[Intervenções no Domínio Publico]	3,425	1,002	
[Concursos]	3,416	1,176	
[Juventude]	3,403	1,149	
[Ação Social]	3,361	1,155	
[Área Financeira]	2,953	1,168	
[Aeródromo]	2,854	1,180	

Tabela 2 – Áreas de maior interesse por parte dos munícipes

Em relação propriamente aos eventos realizados pela autarquia, os munícipes indicaram o seu nível de interesse em relação a receberem informação personalizada, numa escala tipo likert de 5 pontos, correspondendo 1-Nada interessado a 5-Muito interessado.

Na tabela 3 é espelhado o nível médio de interesse de desejo de informação personalizada das ações realizadas pelo município. Constatam-se níveis elevados de interesse no que respeita aos Eventos Culturais ($4,3 \pm 0,9$), Feira de São Mateus ($4 \pm 1,1$), Centro Histórico ($3,9 \pm 1,0$) e Festivais ($3,9 \pm 1,1$) e níveis moderados de interesse em termos de Viseu Rural ($3,1 \pm 1,1$), Viseu Terceiro ($3,0 \pm 1,1$) e Eventos Religiosos ($2,8 \pm 1,2$).

Itens	Média	Desvio padrão	N
[Eventos Culturais]	4,330	0,918	
[Feira de São Mateus]	3,957	1,070	
[Centro Histórico]	3,906	1,017	
[Festivais]	3,871	1,126	
[Eventos Desportivos]	3,730	1,263	
[Turismo]	3,725	1,095	
[Rede de Museus Municipais]	3,704	1,119	
[Viseu Património]	3,687	1,141	
[Atividades de Sensibilização]	3,627	1,076	
[Viseu Natal Passagem de Ano]	3,601	1,163	
[Intervenções no Domínio Público]	3,481	1,107	233
[Biblioteca]	3,433	1,089	
[Mercados]	3,429	1,101	
[Orçamento Participativo]	3,378	1,127	
[Festas Populares]	3,369	1,200	
[Viseu Investe]	3,339	1,167	
[Viseu Aconchega]	3,176	1,106	
[Eventos Vínicos]	3,172	1,305	
[Viseu Rural]	3,120	1,142	
[Viseu Terceiro]	3,034	1,114	
[Eventos Religiosos]	2,760	1,164	

Tabela 3 – Ações que os inquiridos gostariam de receber informação personalizada

Apesar de todo o interesse demonstrado pelos munícipes nas atividades da autarquia, verifica-se ainda uma utilização bastante baixa do Portal de Serviços ViseuNet. Observa-se que apenas 23,6% dos cidadãos inquiridos (n=55) referem a sua utilização.

Aos inquiridos que responderam positivamente em relação à utilização do Portal de Serviços ViseuNet, foi-lhes pedido que indicassem o seu nível de vantagem em tal utilização, numa escala de likert de 5 pontos (1-Nada vantajoso a 5-Muito vantajoso). A média com o valor de 3,764 ($\pm 0,719$) indicia que a sua utilização é bastante vantajosa para o cidadão. Aos que não utilizam, foi-lhes pedido que indicassem as principais razões. São apontadas principalmente o desconhecimento do portal (34,3%) e porque nunca tiveram necessidade de recorrer aos respetivos serviços (32,6%).

Na tabela 4 apresentam-se os resultados relativos ao teste de Qui-quadrado de Pearson relativo à utilização do Portal de Serviços ViseuNet segundo a caracterização sociodemográfica. Não se observa qualquer relação com significância estatística ($p < 0,05$) entre a utilização do Portal de Serviços ViseuNet e as diversas características sociodemográficas.

		Utilização do Portal de Serviços ViseuNet				P
		Sim		Não		
		N	%	N	%	
Género	Feminino	20	22,7%	68	77,3%	0,806
	Masculino	35	24,1%	110	75,9%	
Idade	Até 29	6	17,1%	29	82,9%	0,605
	30-49	36	25,2%	107	74,8%	
	50 ou mais	13	23,6%	42	76,4%	
Habilitações literárias	Ensino básico e secundário	16	26,2%	45	73,8%	0,574
	Ensino superior	39	22,7%	133	77,3%	
Estado civil	Solteiro, divorciado e viúvo	13	19,7%	53	80,3%	0,378
	Casado ou união de facto	41	25,2%	122	74,8%	
Rendimento mensal	Até 1500 euros	39	26,0%	111	74,0%	0,832
	Mais de 1500 euros	15	24,6%	46	75,4%	

Tabela 4 – Teste de Qui-quadrado de Pearson

Quanto à Satisfação Global relativamente à interação e prestação de serviços do Município, 47,2% (n=110) dos cidadãos referem estar satisfeitos e 8,6% (n=20) muito satisfeitos. O nível médio foi positivo, com um valor de 3,511 ($\pm 0,8715$), numa escala de 1 a 5, registando-se que os munícipes denotam satisfação global.

5. Conclusões

O Município de Viseu implementou uma solução de atendimento (front-office e back-office) integrando uma base lógica de solução CzRM (gestão de relacionamentos com o cidadão/munícipe). É uma solução centrada no processo de atendimento tendo como objetivo colmatar as necessidades e lacunas existentes no atendimento presencial. O referido projeto e as suas funcionalidades foram desenvolvidas à medida das necessidades e de acordo com o funcionamento e áreas do Município. A referida solução teve por base um mecanismo multicanal (atendimento presencial e web) servindo de base de administração ao Portal de Serviços ViseuNet, permitindo administrar todas as interações de pedidos, criação e gestão de utilizadores.

Ao longo das várias etapas inclusas no presente estudo, verificou-se que o Município de Viseu encontra-se numa fase de mudança resultante de um novo paradigma de prestação de serviços, desmaterialização e novas atribuições de competências que contribuem para aprofundar o relacionamento com o munícipe de forma a obter uma maior proximidade e satisfação.

Todavia, ficou perceptível em fase de entrevistas e análise de dados, que existem procedimentos que deverão sofrer algumas melhorias no que se refere à acoplação da informação e registo de entidades, existência de um histórico transversal à organização,

ao conhecimento do perfil e proximidade com os munícipes, à periodicidade de informação e divulgação em mais canais de interação online de acordo com preferências, ao esclarecimento de procedimentos online, bem como à integração de mais serviços de interesse do munícipe no Portal de Serviços.

Conclui-se também que as preferências temáticas dos munícipes são direcionadas à Cultura e Eventos. No que diz respeito aos canais de comunicação e tecnologia destacam-se o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços, o E-Mail e os Aplicativos Móveis, direcionado às pretensões de cada cidadão. Quanto à opinião dos munícipes relativamente à perceção e interação dos serviços disponibilizados através do Portal de Serviços ViseuNet a grande maioria revelou que não o utiliza. Todavia os munícipes que o utilizam consideram-no vantajoso, e os que não o utilizam é, essencialmente, por desconhecimento e pela ausência da necessidade de recorrer aos respetivos serviços.

De modo a poder alterar e modernizar os seus procedimentos, importa não só uma implementação e constante atualização de novas tecnologias, mas, também, de novos comportamentos. Somente desta forma é que a realidade administrativa poderá ser capaz de acompanhar a evolução dos contextos sociais, organizacionais e políticos onde se encontra inserida.

A solução do CzRM deverá ser aprimorada através de um projeto que permita uma implementação dinâmica. No entanto, uma vez que o município de Viseu já tem implementada a referida tecnologia, o trabalho estará muito mais facilitado no que se refere à integração e compatibilidade com os restantes sistemas. Existirá a necessidade, ainda, de integrar e administrar um módulo direcionado, acoplando valor à base de dados de entidades, já existente. Neste contexto, deverá ser implementada e devidamente acompanhada e alimentada, por uma equipa multidisciplinar de colaboradores, com conhecimentos sólidos dos processos da organização e conhecimentos efetivos das áreas de Tic's e de Marketing, nas diferentes fases de melhoramento.

As limitações do presente estudo assentam na deficiente base de dados integrada dos e-mails dos munícipes. Foram enviados 3.000 questionários sendo recolhida apenas uma amostra de 233, maioritariamente de Viseu. Verificou-se, ainda, a devolução de um número elevado, em alguns casos por já não se encontrarem ativos e, noutros, por conterem erros de sintaxe. Outra limitação, reflete o facto de a amostra ter sido apenas recolhida através de email, tendencialmente direcionada a um público com hábitos tecnológicos.

Para investigações futuras, sugere-se a replicação do mesmo estudo, agora na era pós restrições da covid-19, para se averiguar se houve um aumento da procura dos serviços do município através da interação digital.

Agradecimentos

Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto Ref^a UIDB/05583/2020. Agradecemos adicionalmente ao Centro de Investigação em Serviços Digitais (CISeD) e ao Politécnico de Viseu pelo apoio prestado.

Referências

- Alves, M. (2021). CzRM nas autarquias: o futuro da relação com os cidadãos. Dissertação de Mestrado. ISEG - Universidade de Lisboa.
- Coutinho, C. (2011). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Demo, G. & Pessôa, R. (2015). CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). *Revista de Administração Pública*, 49(3), 677-697.
- Duque, J., Filipe, V. & Moreira, J. (2021). Fatores influenciadores do sucesso da implementação de sistemas CzRM - uma revisão de literatura. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, E45, 268-284.
- Gomes, D. (2014). A mudança na administração pública: implementação da solução de atendimento CRM e nova gestão de processos. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública, Instituto Politécnico de Santarém.
- Juanamasta, I., Wati, N., Hendrawati, E. & Wisnujati, N., (2019). The Role of Customer Service Through Customer Relationship Management (CRM) to Increase Customer Loyalty and Good Image. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8 (10), 2004-2007.
- Lara, R. & Gosling, M. (2016). Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública. *REAd- Revista Eletrônica de Administração*, 84(2), 333-364.
- Leite, L. & Rezende, D. (2010). Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental: formatação do modelo e avaliação em um município. *Revista de Administração Pública*, 44(2), 459-493.
- Marc, C. & Moez, O. (2011). Citizen relationship management: Evolution, drawbacks and how to resolve them. Suíça: Universidade de Fribourg.
- Payne, A. (2006). Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Burlington, MA: Butterworth Heinemann.
- Pinto, E., Cruz, D., & Cunha, M. (2020). Inteligência de Marketing e Customer Relationship Management - Um Estudo Quantitativo. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (on-line)*, 13(1), 16-31.
- Schellong, A. (2007). Citizen Relationship Management. Universidade de Harvard.
- Vicente, G., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H. & Fernández, A. (2021). Customer relationship management (CRM) and Innovation: A qualitative comparative analysis (QCA) in the search for improvements on the firm performance in winery sector. *Technological Forecasting & Social Change*, 169, 1-13.