limite texto

Instituto Politécnico de Viseu
Escola Superior de Educação de Viseu

Lucília Isabel Gonçalves Correia

CzRM e a Interação Digital na Administração Pública Local
Estudo de Caso: Município de Viseu

Tese de Mestrado

Comunicação e Marketing

Trabalho efectuado sob a orientação de
Professor Doutor Joaquim Antunes

Dezembro, 2016

" Os analfabetos do século XXI não são aqueles que
não sabem ler ou escrever, mas aqueles que
se recusam a aprender, a reaprender e voltar a aprender."

Alvin Toffler

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **V**

LISTA DE ACRÓNIMOS ..... **VII**

AGRADECIMENTOS ..... **VIII**

RESUMO ..... **IX**

CAPITULO I: INTRODUÇÃO | PROPÓSITO DO ESTUDO ..... **- 11 -**

1.1. INTERESSE DO ESTUDO ..... **- 12 -**

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DO ESTUDO ..... **- 12 -**

CAPITULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO (REVISÃO DA LITERATURA) ..... **- 15 -**

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL ..... **- 15 -**

2.1.1. O PAPEL DOS MUNICÍPIOS ..... **- 15 -**

2.1.2. MODERNIZAÇÃO AUTÁRQUICA | NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ..... **- 16 -**

2.1.3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL ..... **- 18 -**

2.1.4. RESISTÊNCIA À MUDANÇA ..... **- 19 -**

2.2. NOVOS PARADIGMAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL ..... **- 20 -**

2.2.1. TIC´S COMO FERRAMENTA DE APOIO À INOVAÇÃO DOS SERVIÇOS ..... **- 21 -**

2.2.2. MARKETING DIGITAL NA INTERAÇÃO ONLINE ..... **- 22 -**

2.2.3. MARKETING RELACIONAL | RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO | MUNÍCIPE ..... **- 23 -**

2.3. *CRM* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL ..... **- 26 -**

2.3.1. *CRM* (*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*) ..... **- 26 -**

2.3.2. Tipos de *CRM* ..... - 28 -

2.3.2.1. *CRM Operacional* ..... - 28 -

2.3.2.2. *CRM* Analítico ..... - 29 -

2.3.2.3. *CRM* Colaborativo ..... - 30 -

2.3.2.4. e-*CRM* ..... - 31 -

2.3.3. *CZRM* (*CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT*) ..... **- 32 -**

2.3.4. DIFERENÇAS ENTRE *CRM* E *CZRM* ..... **- 34 -**

2.3.5. A IMPORTÂNCIA DO *CZRM* NOS SERVIÇOS MUNICIPAIS ..... **- 38 -**

CAPITULO III: METODOLOGIA ..... **- 40 -**

3.1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO ..... **- 40 -**

3.2. MÉTODOS DE ANÁLISE E RECOLHA DE DADOS ..... **- 42 -**

3.2.1. Análise Documental ..... - 43 -

3.2.2. Entrevistas ..... - 43 -

3.2.3. QUESTIONÁRIO ..... **- 44 -**

3.2.4. Tratamento de Dados ..... - 45 -
3.2.5. Observação participante ..... - 47 -
CAPITULO IV: ESTUDO DE CASO ..... - 48 -
4.1. CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE VISEU ..... - 48 -
4.2 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS ..... - 51 -
4.2.1. ANÁLISE DOCUMENTAL ..... - 51 -
4.2.2. ENTREVISTA ..... - 51 -
4.2.2.1. TIC´S – Tecnologias de Informação e Comunicação ..... - 52 -
4.2.2.2. Processos ..... - 56 -
4.2.2.3. Pessoas ..... - 60 -
4.2.3. INQUÉRITO ..... - 63 -
4.2.3.1. Caraterização sociodemográfica da amostra ..... - 63 -
4.2.3.2. Vantagens associadas ao conceito *CzRM* ..... - 66 -
4.2.3.3. Utilização dos recursos e canais *online* ..... - 77 -
4.2.3.4. Portal de Serviços | ViseuNET ..... - 81 -
4.2.3.5. Hipóteses ..... - 88 -
4.2.3.6. Objetivos ..... - 93 -
4.2.4. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE ..... - 93 -
4.2.4.1. Análise *Swot CzRM* ..... - 94 -
4.2.4.2. *CzRM* no Município de Viseu ..... - 95 -
4.2.4.3. Bases de Dados ..... - 96 -
4.2.4.4. Canais *Online* ..... - 96 -
CAPITULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES ..... - 99 -
5.1. CONCLUSÕES FINAIS ..... - 99 -
5.1.2. Propostas de melhoria ..... - 101 -
5.1.1. Sugestões de implementação ..... - 102 -
5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO ..... - 103 -
5.3. SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS ..... - 104 -
BIBLIOGRAFIA ..... - 105 -
WEBGRAFIA ..... - 106 -
ANEXO I. PROTOCOLO DE RECOLHA DE DADOS ..... - 108 -
1. GUIÃO DE ENTREVISTA ..... - 108 -
2 . RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS ..... - 110 -
2.1. Assessor do Presidente | Assessor de Comunicação ..... - 110 -

2.2. Vereador | Desporto | Juventude | Saúde | Consumidor ..... - 114 -

2.3. Vereador | Juntas de Freguesia | Urbanismo e Desenvolvimento ..... - 115 -

2.4. Coordenadora | Atendimento Único | Tecnologias | Modernização ..... - 116 -

3 . QUESTIONÁRIO *ONLINE* ..... - 117 -

ANEXO II . ORGANIGRAMA MUNICÍPIO DE VISEU ..... - 122 -

ANEXO III. FREGUESIAS PERTENCENTES AO MUNICÍPIO ..... - 124 -

Índice de Figuras

Figura 1. Símbolo do Município de Viseu. - 49 -

Figura 2. Dimensões do *CzRM* | Entrevista - 62 -

Figura 3. Interface do *Microsof Dynamics CzRM* | *front-office* - 95 -

Figura 4. Interface do portal informativo | Figura 5. Interface rede social | *Facebook* - 96 -

Figura 6. Interface do portal de serviços ViseuNET - 97 -

Figura 7. Interface catálogo de serviços - 98 -

Figura 8. Interface pedido - 98 -

Figura 9. Interface do *CzRM* | Integração e gestão de pedidos *Web* - 98 -

Índice de Quadros

Quadro 1. Síntese das diferenças entre *CRM* e *CzRM* - 37 -

Quadro 2. Vantagens e Desvantagens da Observação Participante - 47 -

Quadro 3. População de Viseu - 49 -

Quadro 4. Evolução da população de viseu | 1970 a 2001 - 49 -

Quadro 5. Caraterização sociodemográfica segundo o grupo - 76 -

Quadro 6. Correlação da periodicidade de receção de informação - 80 -

Quadro 7. Utilização do Portal de Serviços | ViseuNET | sociodemográfica - 82 -

Quadro 8. Nível médio de Satisfação Global | Sociodemográficas - 86 -

Quadro 9. Nível médio de Satisfação Global | Conhecimento do Portal ViseuNET - 88 -

Quadro 10. Correlação de Spearman | Satisfação Global | * p < 0,05 e ** p < 0,01 - 90 -

Quadro 11. Análise *Swot* | contexto *CzRM* - 94 -

Quadro 12. Objetivos Específicos | Melhoria nos serviços prestados - 101 -

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Freguesia de residência ..... - 63 -
Gráfico 2. Sexo ..... - 64 -
Gráfico 3. Idade ..... - 64 -
Gráfico 4. Habilitações literárias ..... - 64 -
Gráfico 5. Profissão ..... - 65 -
Gráfico 6. Estado Civil ..... - 65 -
Gráfico 7. Rendimento mensal ..... - 66 -
Gráfico 8. Conhecimento das vantagens do "*CzRM*" ..... - 66 -
Gráfico 9. Motivos para desconhecer as vantagens do "*CzRM*" ..... - 67 -
Gráfico 10. Nível médio de concordância das potencialidades "*CzRM*" ..... - 67 -
Gráfico 11. Tecnologia e Canais de Comunicação *Online* ..... - 68 -
Gráfico 12. Tecnologia e Canais de Comunicação Online segundo o sexo ..... - 69 -
Gráfico 13. Tecnologia e Canais de Comunicação Online segundo a idade ..... - 70 -
Gráfico 14. Tecnologia e Canais de Comunicação Online habilitações literárias ..... - 71 -
Gráfico 15. Tecnologia e Canais de Comunicação Online segundo o estado civil ..... - 72 -
Gráfico 16. Tecnologia e Canais de Comunicação Online segundo o rendimento ..... - 73 -
Gráfico 17. Dendograma da Análise de *Clusters* ..... - 74 -
Gráfico 18. Tecnologia e Canais de Comunicação Online segundo o grupo ..... - 75 -
Gráfico 19. Nível médio de frequência ..... - 77 -
Gráfico 20. Nível médio de interesse | diferentes áreas ..... - 78 -
Gráfico 21. Nível médio de interesse de receção de informação personalizada ..... - 79 -
Gráfico 22. Nível médio de interesse e receção de informação via canais *online* ..... - 79 -
Gráfico 23. Utilização do Portal de Serviços | ViseuNET ..... - 81 -
Gráfico 24. Classificação do Portal de Serviços | ViseuNET ..... - 82 -
Gráfico 25. Motivos para não utilização do Portal de Serviços | ViseuNET ..... - 83 -
Gráfico 26. Conhecer melhor os procedimentos do Portal de Serviços | ViseuNET ..... - 83 -
Gráfico 27. Efetuar pedidos segundo a utilização do Portal de Serviços | ViseuNET ..... - 84 -
Gráfico 28. Recursos para conhecer melhor o Portal de Serviços | ViseuNET ..... - 84 -
Gráfico 29. Procedimentos para conhecerem o Portal de Serviços | ViseuNET ..... - 85 -
Gráfico 30. Satisfação Global relativamente à interação e prestação de serviços ..... - 86 -

Lista de Acrónimos

AS|NIC. Assessor Presidente | Núcleo de Imagem e Comunicação

AU. Atendimento Único

APP´s. Aplicativos Móveis

AP. Administração Pública

CRM. *Customer Relationship Management, ou em português, Gestão de Relacionamento com o cliente.*

CzRM. *Citizen Relationship Management, ou em português, Gestão de Relacionamento com o cidadão ou munícipe.*

CRP. *Constituição da Republica Portuguesa*

C.Tic´s | AU. *Coordenadora das Tecnologias de Informação e Comunicação e Atendimento Único*

DR. Diário da Republica

MV. Município de Viseu

NAP. Nova Administração Pública

NIC. Núcleo de Imagem e Comunicação

QrCode. *Quick Response Code* - Código de Barras

ROI. Retorno sobre o Investimento

SEO. *Search Engine Optimization* - Otimização para motores de busca

SEA. *Search Engine Advertising* - Publicidade nos motores de busca

TSI. Tecnologia e Sistemas de Informação

TIC´s. Tecnologias de Informação e Comunicação

V.JF. Vereador Juntas de Freguesia

V. DJ. Vereador Desporto e Juventude

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos a todos os que me acompanharam neste percurso e que se transformaram numa rede de valor para que este desafio se tornasse realidade.

Um agradecimento a todos professores e colegas de mestrado, em especial ao meu orientador, Doutor Joaquim Antunes, diretor do departamento de Gestão e Marketing da ESTV, pela sua disponibilidade, sabedoria, humildade e apoio, mesmo nos momentos mais difíceis.

Um reconhecimento especial aos administradores do Município e coordenadora do serviço de "TSI" pela disponibilidade e contributo organizacional, incluindo todos os colegas, amigos e munícipes que colaboraram na validação, interação e preenchimento dos questionários *online*.

Presenteio o grau académico de "mestre" ao meu filho Afonso de 5 anos, pela tolerância e compreensão das vezes que se sentiu trocado pela frase "tese de mestrado", ao meu marido Rafael pelo apoio incondicional, à minha mãe pela ajuda e carinho, ao meu sogro pelo apoio e por me fazer acreditar que, com trabalho e dedicação todos os objetivos são atingíveis, para finalizar, com profunda saudade, ao meu querido e amado Pai que me tem acompanhado e iluminado.

A todos o meu sincero e eterno Bem-Haja!

RESUMO

Atualmente as Organizações Públicas Locais têm sido alvejadas por velozes mudanças de paradigma focalizando-se na inovação, desburocratização, simplificação e informação em função das necessidades e preferências dos cidadãos/munícipes. Neste contexto, tem-se refletido em transformações profundas no que refere à integração de novos recursos, procedimentos, processos e métodos de trabalho. As novas tecnologias, a gestão de relacionamento e a interação *online*, têm contribuído ativamente, para esta expetativa centrando-se numa prestação de serviços de qualidade.

É importante salientar que o *CzRM* deve ser visto como uma filosofia orientadora definida pela administração, que visa criar, desenvolver e aprimorar o relacionamento com os munícipes, e não deverá ser visto apenas como uma simples ferramenta ou *software* de tecnologias de informação.

A presente investigação reflete um estudo de caso integrado numa organização pública local. O *Citizen Relationship Management (CzRM)* ganha notoriedade quanto às suas potencialidades, permitindo assegurar a modernização autárquica bem como os níveis de satisfação, eficiência, inovação e proximidade com os seus munícipes.

Comtempla duas fases, numa primeira fase a revisão da literatura, onde foram abordados e selecionados conceitos teóricos significativos, servindo de base ao estudo empírico. Numa segunda fase a respetiva concretização através de um estudo de caso no Município de Viseu, tendo como objetivo principal "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".

Neste contexto, foram realizadas entrevistas aos administradores e coordenadores do município e analisados 233 inquéritos de munícipes. Concluindo, que as potencialidades do CzRM sendo devidamente trabalhadas transformar-se-ão numa rede de valor para a prestação de serviços, assegurando os níveis de satisfação e interação desejados e expectáveis pelos munícipes.

Os resultados apresentados poderão servir de base orientadora à implementação do sistema de CzRM no Município de Viseu e noutros Municípios, com o intuito assegurar a modernização autárquica bem como os níveis desejados de satisfação, eficiência, inovação e proximidade com os cidadãos/munícipes.

Palavras Chave: Modernização Autárquica, Marketing Digital, Marketing Relacional, TIC´s – Tecnologias de Informação e Comunicação, Customer Relationship Management (*CRM*), Citizen Relationship Management (*CzRM*).

ABSTRACT

Now a days the Public Local Organizations have been targeted for fast paradigm shifts focusing on innovation , reducing bureaucracy , simplifing and information on the needs and preferences of citizens / residents. In this context, it has been reflected in profound changes in what concerns regard to the integration of new features , procedures, processes and working methods . New technologies , relationship management and online interaction have actively contributed to this expectation. All of this focus on providing quality services.

It is important to note that the CzRM should be seen as a guiding philosophy defined by management, which aims to create , develop and improve the relationship with the citizens, and should not be seen only as a tool or information technology software.

This research reflects an integrated case study in a local public organization. In this context, Citizen Relationship Management (CzRM) gained notoriety as to it´s potential, which ensure municipal modernization and levels of satisfaction, efficiency, innovation and proximity.

It contemplates two stages, first the review of the literature, which was discussed and it has selected significant theoretical concepts served as the basis for the empirical study. In a second stage the respective implementation through a case study in the city of Viseu, with the main objective " to analyze how the city of Viseu uses CzRM features in order to maximize the levels of satisfaction, efficiency, innovation and proximity to citizens".

In this context, interviews were conducted to the managers and coordinators in the city and 233 resident surveys were analyzed. In conclusion, the potential of CzRM being properly worked will become a valuable network inprovidind services, ensuring the satisfaction and interaction desired and expected by the citizens.

The results presented may serve as a guiding basis for the implementation of CzRM system in the city of Viseu and other cities in order to ensure the local government modernization and desired levels of satisfaction, efficiency, innovation and proximity to citizens / residents

Keywords: Modernising Local Government , Digital Marketing, Relationship Marketing , TICs - Information and Communication Technologies, Customer Relationship Management (*CRM*), Citizen Relationship Management (*CzRM*).

CAPITULO I: INTRODUÇÃO | PROPÓSITO DO ESTUDO

Atualmente, as organizações públicas enfrentam sucessivos desafios e de várias direções. A modernização administrativa na administração pública (AP) 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 expetativa é cada vez é maior no sentido de se fazer mais com menos, mais depressa, com maior rigor e segurança.

Os organismos públicos estão a assumir-se, cada vez mais, como fornecedores de serviços e a utilizar as novas tendências de comunicação para interagir com os seus intervenientes. Face a este novo paradigma, as organizações públicas estão a adaptar novos métodos tecnológicos voltados para melhorar a eficiência e maximizar os serviços prestados aos seus cidadãos/munícipes.

As tecnologias de informação e comunicação, aliadas à nova era do marketing relacional e digital, serão o foco de sustentação desta estratégia e exigência, que criam e potenciam novas tendências de comunicação, interação, conhecimento e proximidade, através de *canais online* apresentando, desta forma, novos desafios quer para os funcionários quer para os cidadãos/munícipes. Saber gerir o relacionamento com os cidadãos/munícipes é um dos objetivos da Administração Pública Local.

Atualmente, as pessoas enquanto cidadãs e munícipes, tendem a esperar uma eficiência nos serviços públicos semelhante à dos privados. A administração pública reconhece a necessidade de melhorar o seu relacionamento com os cidadãos "*proporcionando serviços one-to-one aos cidadãos/munícipes, serviços que atravessam hierarquias departamentais e que o cidadão pode aceder vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, através de um único ponto de contato*." (Kannabiran, Xavier, Anantharaaj, 2004, cit in Marc e Moez, 2011).

1.1.Interesse do Estudo

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 termo *Citizen Relationship Management* (*CzRM*) advém de *Customer Relationship Management (CRM*), abordando um conjunto de funcionalidades *de práticas de gestão, canais e soluções de TIC´S que procuram transferir CRM do setor privado para o setor público* (Schellong, 2007). Assim, o *CzRM* proporciona uma melhor prestação de serviços, permitindo utilizar informações, conhecer melhor os cidadãos, oferecer valor por meio de ofertas customizadas e desenvolver relacionamentos personalizados e duradouros (Payne, 2006).

Atualmente, os Municípios encontram-se numa fase de mudança, resultante de um novo paradigma de prestação de serviços, desmaterialização, novas atribuições e competências que contribuem para aprofundar o relacionamento com o munícipe, de forma a obter uma maior satisfação e proximidade. Assim, as potencialidades do *CzRM* serão um enorme contributo para a modernização administrativa, no que diz respeito ao conhecimento e relacionamento dos munícipes e simultaneamente, integração e disponibilização de serviços online facilitando a comunicação e otimizando um conjunto de interações.

Será uma mais-valia proceder-se ao desenvolvimento de uma visão integrada entre a estratégia organizacional e os sistemas de tecnologias de informação e comunicação (TIC´s), que servirão de base de sustentabilidade à gestão de relacionamento e satisfação do munícipe (CzRM). Neste contexto, o Município de Viseu, foi o selecionado para efetuar o presente estudo de caso, tendo em conta que é o local de trabalho da investigadora.

1.2. Formulação do Problema e Objetivo do Estudo | Hipóteses de Investigação

Constatada a importância da modernização, do *CzRM* e interação digital na Administração Publica Local, perante o presente estudo de caso, torna-se pertinente responder à seguinte questão de pardida**: "O Município de Viseu utiliza as funcionalidades do *CzRM* com o intuito de assegurar a modernização autárquica e interação digital?"**.

Considerou-se relevante quer em termos organizacionais, quer em termos académicos, identificar o objetivo principal que consiste em: **"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".**

Em concordância com o objetivo supracitado, pretende-se desenvolver e atingir os seguintes objetivos específicos: (1) analisar a prática de uma gestão integrada da informação; (2) descrever preferências temáticas, periodicidade pretendida e canais de comunicação; (3) avaliar regularmente a opinião e satisfação dos munícipes relativamente à perceção e interação dos serviços disponibilizados; (4) determinar uma taxonomia "grupos" de munícipes baseadas nas preferências temáticas, periodicidade pretendida e canais de comunicação; e (5) definir estratégias para potenciar a utilização do Portal de Serviços.

Pretende-se, ainda, com apoio nos resultados de um questionário, testar as seguintes hipóteses:

H1: A aplicação das funcionalidades do *CzRM* - Gestão de Relacionamento com os cidadãos/munícipes, influencia no grau de satisfação e proximidade dos mesmos.

H2: Algumas tecnologias e canais *online* representam maior relevância para a interação com os serviços Municipais.

H3: Quais as áreas e ações promovidas pelo Município que revelam maior interesse para o Munícipe.

H4: Os Munícipes conhecem as vantagens do *CzRM.* As suas potencialidades vão facilitar a interação com os serviços prestados.

H5: Existem limitações da parte dos Munícipes que condicione o conhecimento e a utilização do Portal de Serviços | ViseuNET.

A presente investigação encontra-se organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo aborda-se a temática de estudo, aludindo à questão de partida, objetivos inerentes e hipóteses formuladas. No segundo capítulo será feita uma revisão da literatura cruzando, sempre que oportuno, os temas com o objeto de estudo em concreto. No terceiro capítulo refere-se à explicitação da metodologia adotada, referindo as principais etapas de investigação bem como amostra e instrumentos de recolha e análise de dados. No quarto capítulo é abordado o estudo de caso incluindo a apresentação dos dados recolhidos na fase de entrevista (administradores do município), questionários (munícipes do concelho de viseu) e observação participante, bem como resposta às hipóteses formuladas. Para finalizar, no capítulo quinto são apresentadas as conclusões e recomendações, incluindo análise das necessidades, propostas de melhoria, limitações do estudo e sugestões de investigações futuras.

Neste contexto, e com base no referido estudo de caso, pretende-se apresentar sugestões e recomendações das potencialidades e implementação do CzRM à administração do município de Viseu com o intuito assegurar a modernização autárquica de forma a potenciar os níveis de satisfação, eficiência, inovação e proximidade dos munícipes.

CAPITULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO (Revisão da Literatura)

No presente capitulo, são abordados os conceitos chave elencados ao longo do estudo de caso, abordando áreas de interligação e dependências inerentes ao *CRM, CzRM*, interação digital e aos novos paradigmas na Administração Pública Local. Após explanar os conceitos na ótica dos vários autores referenciados, tendo em conta que o objeto do estudo de caso é direcionado a uma instituição pública local, diferencia-se e alude-se à importância do *Citizen Relationship Management* (*CzRM*), uma vez que o foco é a gestão de relacionamento com o cidadão/munícipe tendo como intuito potenciar os seus níveis de satisfação, eficiência, inovação e proximidade.

2.1. Administração Pública Local

No âmbito do presente estudo torna-se relevante iniciar o enquadramento teórico fazendo uma abordagem à Administração Pública Local, aludindo ao seu fundamento.

Administração Pública Local ou Autarquias Locais, segundo o nº2 do artigo 235º da CRP, são "*pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas*". Neste contexto, Amaral (1999, p. 418) refere ainda que autarquias locais definem-se por "*pessoas coletivas públicas de população e território, correspondentes aos agregados de residentes em diversas circunscrições do território nacional, e que asseguram a prossecução dos interesses comuns resultantes da vizinhança, mediante órgãos próprios, representativos dos respetivos habitantes*".

2.1.1. O Papel dos Municípios

No seguimento das definições de administração pública local e autarquia local, torna-se importante referir que podem ainda ser conotadas por "Municípios". Neste sentido Amaral (1999, p.452, cit in Lourenço, 2009), entende que a autarquia é "*a prossecução de interesses próprios das populações respetivas*". O fundamento de base para a existência de municípios é a satisfação das necessidades das populações que residem na sua circunscrição territorial.

As atribuições e competências das autarquias locais, designadas por municípios, são reguladas pela Lei nº75/2013[1], de 12 de Setembro, na qual se estabelece o regime jurídico das autarquias locais. No nº1, aborda as atribuições e alude que "*constituem atribuições do município a promoção e a salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações, em articulação com as freguesias*". Quanto aos domínios de atuação, no nº 2 são referidas as seguintes áreas:

(a) equipamento rural e urbano; (b) energia; (c) transportes e comunicações; (d) educação, ensino e formação profissional; (e) património, cultura e ciência; (f) tempos livres e desporto; (g) saúde; (h) ação social; (i) habitação; (j) proteção civil; (k) ambiente e saneamento básico; (i) defesa do consumidor; (m) promoção do desenvolvimento; (n) ordenamento do território e urbanismo; (o) polícia municipal e (p) cooperação externa.

2.1.2. Modernização Autárquica | Nova Administração Pública

Graças ao efeito dos avanços tecnológicos das últimas décadas, proporcionando uma melhor adaptação e comunicação, as idiossincrasias organizacionais da administração pública levam a mesma a sensibilizar-se, não só pelas suas competências e técnicas, mas também pelo seu comportamento face ao cidadão e a si mesma, uma vez que, 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. Só desta forma, é que a realidade administrativa poderá ser capaz de acompanhar a evolução dos contextos sociais, organizacionais e políticos onde se insere.

Para compreender as dinâmicas na modernização autárquica, é necessário antes perceber a lógica que encaminha as mudanças e as características culturais que poderão levar a autarquia a resistir às mesmas.

As entidades do setor público nunca se encontram ilesas à necessidade de reorganização hábil e de criação de novas técnicas necessárias à sua capacitação e ao manuseamento de requisitos organizacionais. Elas também acompanham esses

[1] [1] Disponível em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1990&tabela=leis&so_miolo=, consultado a 11 de fevereiro de 2016

requisitos, mediante o estado em que se encontram ou do que precisam de mudar. Com este efeito, Madureira e Rodrigues (2006, p.167-168) explicam que o "*setor público passou a ter que ser equacionado como fazendo parte de redes organizacionais complexas… por grupos políticos, instituições sociais e empresas privadas*."

Neste contexto, segundo os autores, também na administração pública se torna essencial a aquisição de novas capacidades. É de interesse das organizações públicas dotar "*os indivíduos de comportamentos clásticos, flexíveis e que não se deixem imobilizar pelas mais que tradicionais e diversificadas formas de resistência à mudança*" (p.168).

Para Dunleavy (1994, cit in Seabra, 2001), as últimas décadas causaram transformações em burocracias do setor público. Meios para melhorar a sua eficiência, tais como privatização, ênfase na qualidade e em serviços públicos orientados para o cidadão e empresas semiautónomas, aparentam terem-se tornado importantes. Esta junção de ideias, também conhecida como Nova Administração Pública, tornou-se em uma das maiores tendências a nível mundial.

A Nova Administração Pública (NAP) baseia-se num sistema de gestão e desenvolvimento utilizado nas empresas, organizações, agências e empresas públicas. Este sistema enfatiza o conceito de que as ideias utilizadas no setor privado podem tornar-se bem-sucedidas na administração pública.

Segundo o criador deste conceito, Hood (1991, cit in Seabra, 2001), a NAP é encarada como um meio mais eficiente de atingir o mesmo serviço embora os cidadãos sejam vistos como clientes. A NAP tenta realinhar o relacionamento entre gestores e os seus superiores políticos, criando uma relação paralela entre os dois. Sobre o poder da NAP, gestores públicos têm motivação baseada em incentivos e têm maior poder de decisão. A NAP, para Seabra (2001), depende fortemente de desagregação, da satisfação do cliente e do espírito empreendedor. A correta utilização do sistema NAP permite que o gestor tenha uma maior discrição. Madureira e Rodrigues (2006) também afirmam que os gestores públicos, no âmbito das reformas da Nova Administração Pública, podem fornecer uma gama de opções entre as quais os clientes poderão escolher, incluindo o direito de optar por sair do sistema de prestação de serviço.

2.1.3. Mudança Organizacional

Mudança é um facto inevitável na vida de uma empresa, especialmente nos dias que correm, onde a constante instabilidade e transformações no ritmo organizacional governam o dia-a-dia da mesma. Gomes (2014, p.29) indica que um dos maiores desafios atuais é o fenómeno da mudança, pois "*resulta das contínuas transformações que ocorrem nos campos políticos, económicos, tecnológicos e sociológicos." Assim, para uma forte sobrevivência empresarial, há a necessidade de mudança e inovação. "Devido à pressão que as organizações estão sujeitas, mudar tornou-se não só uma necessidade, mas um hábito*" (Gomes, 2014, p.29).

Segundo Kissil (1998, cit in Gomes, 2014, p.30), mudança organizacional consiste em deslocar-se de uma postura para uma nova atitude, sendo necessário que a organização saiba qual a posição onde se encontra e, ainda, que conheça a nova posição para a qual se pretende deslocar como parte da sociedade ou do mercado ao qual pertence. É também dar outra direção, ou seja, substituir algo por algo novo e melhor. "*Isto implica que a organização tome uma nova direção estratégica, mudando, eventualmente, a sua missão, prioridades programáticas e uso de recursos, incluindo novas tecnologias*".

Para Cunha et al (2007, cit in Gomes, 2014, p.31), mesmo que o principal objetivo "*da mudança seja conduzir a organização para uma situação de superioridade em relação a um estado anterior, tal não ocorre necessariamente. As mudanças podem ter um caráter regressivo e disfuncional*."

Autonomamente da razão que possa levar à origem de uma mudança, o facto é que esta está cada vez mais presente na vida organizacional. As mudanças, segundo Cunha et al (2007, cit in Gomes, 2014, p.31-32) podem assumir quatro teores distintos:

- Mudança planeada, que consiste na introdução de uma ou mais componentes da configuração organizacional;
- Mudança estratégica, que visa uma alteração no posicionamento da organização face à envolvente;
- Mudança emergente, que se caracteriza pelo facto de surgir como resposta a problemas concretos não antecipáveis;
- Mudança improvisada ou não planeada, que representa uma forma particular de mudança emergente, mesmo que se possa distinguir desta

pelo facto de resultar de decisões tomadas em tempo real, isto é, não planeadas.

Gomes remata o seu capítulo com uma citação de Dutton e Duncan (1987) ao explicar que:

> *"quando uma tarefa não é urgente nem praticável, não existe mudança; quando não é urgente, mas é praticável, a mudança dá-se lentamente, gerando respostas incrementais; quando é urgente, mas impraticável, pode dar origem a mudanças incrementais, mas, neste caso, se permanecer o caráter de urgência, poderá levar a uma crise; quando é urgente e praticável, o momento é caracterizado por uma mudança radical" (p.32).*

2.1.4. Resistência à mudança

Mudança é um conceito de complicado aprofundamento no homem. Como somos seres de hábitos, para nós e num sentido pessoal, a mudança apenas fará sentido se o que será mudado já não se encontra a funcionar ou está desatualizado. Neste caso a mudança será para algo do género do que se mudou, sem imprescindíveis alterações. Em caso de grupo organizacional, sempre que um administrador tenta implementar uma mudança, pode muito bem esperar resistência, porque, na verdade, as pessoas tendem a resistir ao que entendem como algo que irá mudar a sua já estabelecida maneira de fazer as coisas. Assim, quanto mais intensa for a mudança, maior se tornará a resistência.

Para Gomes (2014), a resistência à mudança nas organizações resulta de elementos individuais e organizacionais como "*estruturação e sistemas de controlo que orientam o seu funcionamento diário, mas impõem simultaneamente rotinas e procedimentos que limitam a sua reação às evoluções do meio envolvente, e elementos individuais de resistência*", como hábito, fatores económicos, falta de atenção, fatores sociais e medo da incerteza.

É certo que não existe maneira de eficazmente superar os fatores de resistência. Aquele autor também 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*."

Comunicação é a chave para uma boa gestão de resistência. Se existir uma "transparência" comunicacional na organização, juntamente com uma partilha de visão de futuro, através de processos graduais e cuidadosos, é possível moldar essa resistência para que se torne numa ferramenta que favoreça as alterações propostas pela organização.

Segundo Robbins (2002, cit in Gomes, 2014), as cinco razões que fazem com que as pessoas resistam à mudança "são os hábitos, a segurança, os fatores económicos… medo do desconhecido e processamento seletivo de informação (os indivíduos passam a processar seletivamente as informações. Para manter suas perceções intactas, elas ouvem só o que querem ouvir)".

Perante as referidas resistências que uma mudança desencadeia, torna-se claro, para Gomes (2014) que "o seu sucesso tem como pressuposto, conseguir neutralizar ou mesmo inverter os comportamentos e atitudes que e de quem se opõe à mudança". A implementação da mudança nunca é nem será fácil no ser humano. Por vezes é feita de modo lento e costuma causar grande impacto no comportamento do cidadão bem como na própria administração. No entanto, com uma boa comunicação e formação prévia em gestão de risco, uma adequada implementação da mudança pode tornar-se recompensadora, não só para a administração, como também para o individuo.

2.2. Novos Paradigmas na Administração Pública Local

Numa sociedade alvejada por velozes mudanças de paradigmas, cimentada pela inovação, conhecimento, proximidade, canais *online*, inclusão digital e tecnológico, como forma de sucesso na interação e proximidade das empresas e organizações. A administração publica local, alimenta uma aposta em medidas de incentivo para criação e promoção de novas formas de conhecimento, proximidade, interação e de partilha dos serviços com os seus cidadãos/munícipes. Neste pressuposto torna-se

pertinente abordarmos 5 áreas transversais de sustentação, enumerando as TIC´s - Tecnologias de Informação e Comunicação, o Marketing Digital, Marketing Relacional, o *Costumer Relationship Managment (CRM*) *e o Citizen Relationship Management* (*CzRM*).

2.2.1. TIC´s como ferramenta de apoio à inovação dos serviços

As preocupações com a qualidade dos serviços, com o relacionamento entre a administração pública e o cidadão, a adoção de novas formas e canais de fornecimento de serviços públicos, a procura de um maior envolvimento e a participação do cidadão na implementação das políticas públicas são algumas das formas desenvolvidas com o intuito de oferecer uma nova visão à mudança administrativa (Rocha, 2001, cit in Gomes, 2014, p.18).

Desta forma, surgem as tecnologias de informação e comunicação (TIC´s) como ferramenta que apoia a mudança administrativa. Segundo Gomes (2014, p.43), as TIC´s, ao serem implementadas na administração pública, necessitam de um extremo compromisso e empenho das partes envolventes dos seus utilizadores/colaboradores. Todavia, não são estas que criam valor ou aumentam a performance organizacional, mas sim os administradores públicos ao definirem as estratégias.

Assim, com base no autor, o alinhamento entre os Municípios, estratégias e as TIC´s foca-se em "*definir como é que as TIC´s servem de suporte aos processos de negócio da organização. Esta relação é sem dúvida importante mas precisamos também de avaliar como é que os processos de negócio são transformados devido às TIC*". Silveira (2002, cit in Gomes, 2014, p.43) explica que esta relação interativa entre o alinhamento das TIC´s com os processos de negócio e os "*impactos que a implementação dos mesmos causa na estratégia organizacional é, e pode ser um dos maiores mecanismos para a introdução de mudança nas organizações*".

Gomes (2014, p.43) remata esta ideia ao dizer que uma "*mudança planeada pode ser a resposta para uma correta implementação das TIC´s, mas dessa implementação podem emergir resistências e barreiras que afetaram e alteraram em alguns casos completamente o funcionamento da organização*".

2.2.2. Marketing Digital na interação *online*

Para Kotler (2003, p.13) "*a chegada da Internet já está criando uma verdadeira revolução no marketing*". Segundo o autor, esta apresenta ainda mais do que apenas um novo meio, é um "condutor universal de ideias", onde as pessoas podem trocar informação numa escala sem precedentes. Utilizar o marketing na Internet representa acrescentar valor. Esta é uma técnica à qual cabe às organizações definirem qual será a melhor abordagem, baseando-se nos seus produtos e/ou serviços.

É, desta forma, que nasce o marketing digital, que aborda uma vasta categoria de comunicação, serviços e publicidade que assume formas diferenciadas, mas geralmente envolve as potencialidades e funcionalidades dos canais *on-line*.

Os comerciantes e organizações redimensionaram os seus esforços e campanhas para serviços *on-line*, pois estes tendem a ser significativamente menos dispendiosos. Muitos espaços de publicidade *on-line* são de livre uso. As empresas podem dispor de um aplicativo móvel, efetuar um *upload* de vídeos para o *Youtube e canais informativos*, iniciar e gerir um *blog,* criar e gerir redes sociais*,* criar uma loja *online,* criar códigos de barras direcionais "*QrCode*"*,* definir e gerir o seu posicionamento e destaque *online, obter e gerir dados analiticos* sem qualquer custo adicional. Outros estabelecimentos, como *sites* oficiais ou marketing de busca, pagam apenas uma fração do custo que uma grande campanha de publicidade televisiva teria.

Para Las Casas (2006, cit in Loprete et al, 2009, p.5), este sistema define-se como "*um conjunto de transações eletrónicas que visam à transferência de produtos e serviços do produtor ao consumidor*". São incluídos neste conjunto de transações os canais *on-line*, as "*APP´s*"[2], "*QrCode*"[3], análises estatísticas, técnicas de *SEO*[4], *SEA, ROI*[5]*, entre outras*.

A Internet também apresenta novas oportunidades para as empresas conseguirem um perfil dos seus clientes. Com a introdução do *CRM* na administração pública, os Municípios poderão apoiar-se também no marketing digital para criar novas

[2] Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Aplicativo_m%C3%B3vel
[3] Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_QR
[4] Disponível em: http://www.marketingportugal.pt/artigos/marketing-digital/marketing-digital-seo-sea-motores-de-busca
[5] Disponível em : https://pt.wikipedia.org/wiki/Retorno_sobre_investimento

formas de interação, poder traçar melhor o perfil de cada um dos seus cidadãos/munícipes e efetuar uma análise através de dados mensuráveis.

O espaço interativo da Internet simplifica a capacidade do município para rastrear, armazenar e analisar os dados sobre a demografia de um cidadão, preferências pessoais, temáticas e comportamento *on-line*. Estes dados, permitem aos Municípios proporcionar uma experiência e serviços mais personalizados para o cidadão com o intuito melhorar o nível de satisfação.

Las Casas (2006, cit in Loprete et al, 2009, p.5), também alude que o marketing digital deverá selecionar os funcionamentos que melhor atentem às necessidades dos utilizadores, usando a Internet como ferramenta básica para melhorar a prestação de serviços.

O administrador e técnico de marketing digital deverá ter em mente, ainda, o seu papel de disseminador informativo e utilizá-lo de forma constante, adequando-se às mudanças e introduzindo modelos eficazes centrados no planeamento de produtos e serviços implementados pela organização direcionando-os aos utilizadores (clientes e munícipes).

2.2.3. Marketing Relacional | Relacionamento com o Cidadão/Munícipe

O Marketing relacional baseia-se no trabalho de marketing voltado para o relacionamento com clientes e fornecedores. No caso das organizações públicas o foco é direcionado aos cidadãos/munícipes. Para Berry (1983, cit in Antunes & Rita, 2008, p.43), marketing relacional "*consiste em atrair, manter e intensificar as relações com os clientes". Segundo Antunes e Rita (2008, p.44), o marketing relacional "oferece um foco mais amplo que o marketing tradicional. Não só interessa a díade (dyad) cliente-fornecedor, mas também a relação de um fornecedor com os seus próprios fornecedores, concorrentes, intermediários, acionistas e investidores*". O marketing relacional "*concerne ainda as relações internas de uma organização, i.e., as relações com os seus clientes internos*" (Gummesson, 1998, cit in Antunes & Rita, 2008, p.44).

Ainda no mesmo segmento, Antunes & Rita (2008, p.36-37) afirmam que a abordagem do marketing, ligado ao marketing *mix*, deu lugar ao marketing relacional, orientado para as relações de longo-prazo. Esta evolução ideológica do marketing vai de encontro a uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos

clientes de uma empresa, através de uma enorme interatividade, "*de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente*".

Concluindo a ideia, nota-se que o marketing relacional surge por oposição ao marketing tradicional. Para Gummesson (1987, cit in Antunes e Rita, 2008, p.41), este novo paradigma no marketing deve rever-se nos seguintes pilares de sustentação:

- **A relação**: deve estar orientada para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes;
- **A interatividade**: relações entre vendedores e clientes, para a criação e entrega mútua de valor exigem um estreito e intenso processo de comunicação entre ambos;
- **O longo-prazo**: para criar, manter e desenvolver as relações é necessário um longo espaço temporal.

Integrando a abordagem do novo paradigma na administração pública local, nos últimos tempos, as medidas executadas pelos governos "*para tornar a administração mais focada no cidadão contemplaram ações pontuais e não integradas de melhoria na qualidade, na eficiência e na acessibilidade da prestação dos serviços públicos*" (Schellong, 2008, cit in Lara & Gosling, 2014, p.1). Para os autores, 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, 2014).

Todavia, o marketing relacional deve ser uma preocupação contínua do administrador público. Isto não quer dizer que as administrações públicas voltadas para a produção de produtos tangíveis, que não se encaixam como serviços, não se devam também preocupar com a relação entre elas e os seus cidadãos. Nas empresas, o marketing relacional ganha ênfase por ser constituído como ferramenta para a fidelização do cliente, ao tentar manter as relações com este pelo maior tempo possível. Na administração pública, porém, não é comum, por razões óbvias e já referidas, haver preocupações com a questão da fidelização, pois grande parte destas

está voltada à prestação de serviços ou produção de produtos em setores que não possuem concorrentes, o que leva os cidadãos ao estabelecimento de uma relação contínua com elas, por longos períodos de tempo. No entanto existe a preocupação de serviços focados no munícipe pautando-se pela qualidade e satisfação.

Apesar de não possuir uma preocupação com a questão da fidelização, o relacionamento com os cidadão 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 e Gosling, 2014, p.2).

Se uma administração pública não consegue comunicar com o seu público, então certamente sentirá dificuldades na criação de ofertas de acordo com as pretensões para esse mesmo público e, ao possuir essa dificuldade, poderá ser que não consiga satisfazer as suas perspetivas, desejos e necessidades, gerando assim uma conjuntura de insatisfação junto dos cidadãos/munícipes que se reverterá em consequências organizacionais.

Como já foi referido neste tópico, é notória a preocupação com a conservação do relacionamento e o alcance do marketing relacional, indo mesmo até além dos cidadãos, mas abrangendo também as parcerias que as organizações estabelecem para o desenvolvimento das suas atividades. É claro que, conforme também já mencionado, existem alguns pormenores que separam as administrações públicas das empresas do setor privado e que devem ser respeitados.

Para concluir, urge e torna-se pertinente entender que o marketing relacional procura, numa perspetiva empresarial, criar valor pela proximidade com o cliente/munícipe e tornar a oferta tão adequada que o próprio cliente prefira manter-se fiel à mesma empresa. Assim a empresa conhece o cliente de uma forma tão profunda, que se torna desinteressante procurar novos fornecedores.

Segundo esta abordagem a atuação na esfera organizacional/pública não é diferente, esta tem como missão assegurar uma prestação de serviços de qualidade mantendo o cidadão/munícipe permanentemente informado e satisfeito de acordo com as sus necessidades e pretensões.

2.3. *CRM* na Administração Pública Local

2.3.1. *CRM (Customer Relationship Management)*

Gerir as relações com os clientes é uma prática bastante antiga. Esta era usada para verificar a capacidade dos artesãos e comerciantes antigos de forma a projetar, fabricar e entregar produtos personalizados e adequados aos seus clientes. Os artesãos e comerciantes conheciam notavelmente os seus clientes e desenvolveram os seus próprios negócios dessa forma. Assim, eles estabeleceram a prática da gestão de relacionamento com clientes através da criação e administração de produtos personalizados para clientes fidelizados. Todavia, o conceito de relacionamento com o cliente foi, de forma gradual, renovado e melhorado ao longo dos anos.

Gestão de relacionamento com clientes, ou *Customer Relationship Managment* (*CRM*) é um termo que se refere a práticas, estratégias e tecnologias que as empresas dispõem para gerir e analisar as interações com clientes em todo o seu ciclo de vida com o intuito de melhorar as relações comerciais, auxiliando na angariação de clientes e impulsionando o crescimento de vendas.

Gomes (2014, p.27) discorre que "*CRM é uma ferramenta de TIC´s que ajuda na 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*". Logo, os sistemas tecnológicos de *CRM* podem dar informações detalhadas à empresa sobre as informações pessoais dos clientes, histórico de compras, preferências e preocupações.

Os sistemas de *CRM* também são projetados para compilar informações sobre os clientes através de diferentes canais, ou pontos de contacto entre o cliente e a empresa, podendo incluir o site da empresa, telefone, *chat*, marketing e *social media*. Assim, *CRM* permite uma concentração nas relações da empresa com os clientes.

Dominguez (2000, cit in Vilela, 2012, p.9) afirma que a noção de *CRM* teve o seu início "*a partir da década de 1990, como Tecnologia de Informação que facilita melhorias na comunicação e disponibiliza softwares de apoio ao relacionamento com clientes*", e que o mesmo "*garante às empresas ferramentas essenciais para uma melhor compreensão do comportamento dos consumidores e criação de ofertas de produtos e serviços*". Pelo que o autor referiu, ser possível compreender que o *CRM*

encontra-se direcionado para o atendimento e a antecipação de necessidades dos atuais e potenciais clientes de uma determinada empresa.

Vilela (2012, p.11) repara que, na interação digital, tal como a empresa interage com os seus compradores, o próprio cliente também se pode relacionar com a empresa, tornando, desta forma, uma relação mútua mais abrangente e completa uma vez que possibilita à empresa adquirir um maior conhecimento com o intuito munir-se de perfis completos dos seus clientes.

Na verdade, a introdução de uma estratégia de *CRM*, numa determinada empresa, exige uma profunda revisão e adaptação cultural, de atitudes, de mudanças estruturais, de habilidades, de comportamentos e de processos de negócio, como marketing, atendimento ao cliente, logística, finanças, produção, pesquisa e desenvolvimento e gestão de recursos humanos.

Segundo Marc et al (2011, p.5), *CRM* desenvolveu-se com o objetivo de proporcionar soluções tecnológicas para melhorar a comunicação entre a empresa e seus clientes a fim de aumentar o relacionamento com eles, automatizando os seus diversos componentes. Os autores separam esta gestão em três aspetos:

- Do marketing, a análise das informações recolhidas sobre o cliente permite que a empresa possa avaliar o seu produto especificamente para atender às expectativas.
- Da gestão de serviço ao cliente, o objetivo mantem-se em permitir que o cliente se sinta reconhecido pela empresa, não tendo que se repetir ao explicar a sua própria expectativa em cada contacto feito com a entidade.
- Dos serviços pós-venda que consistem na prestação de assistência ao cliente através do estabelecimento de diferentes meios de comunicação.

Portanto, na perspetiva de Marc et al (2011, p.6), *CRM* permite que cada área de negócio aceda ao sistema de informação para serem capazes de melhorar o conhecimento que têm do cliente de forma a fornecerem produtos ou serviços que melhor atendam as suas expectativas.

2.3.2. Tipos de *CRM*

Os sistemas de *CRM* evoluíram ao longo dos anos, passando de uma simples agenda de contatos para uma solução abrangente e holística com o objetivo de melhorar e cultivar relacionamentos com os clientes. Durante esta fase, estes sistemas têm realizado vários papéis e serviços para diferentes dimensões da gestão de relacionamentos com os clientes/cidadãos, ajudando assim as empresas a crescer. Neste contexto, é possível afirmar a existência de três tipos de *CRM:o* operacional, analítico e colaborativo. No entanto, o e-*CRM* também merece o devido destaque, sendo que este, segundo alguns autores, deve ser incluído como o quarto tipo de *CRM*.

2.3.2.1. *CRM Operacional*

Segundo Duque (2009, p.13), "*CRM operacional tem por objetivo relacionar os processos de negócios com a entrega de serviços ao cliente*". *CRM* Operacional geralmente refere-se a produtos e serviços que permitem uma organização cuidar dos seus clientes. Este sistema fornece suporte para vários processos de negócios, que podem incluir vendas, serviços e o próprio marketing.

Para melhor definir estes processos de negócio, a página virtual *cmrsoftware* (2016) descreve cada um abordando várias perspetivas e funcionalidades: (1) **Automação da força de vendas:** este recurso lida com todas as fases do ciclo de vendas, começando por inserir todas as informações de um contato, desde uma simples perspetiva até chegar ao cliente. Trata-se de previsão de negócios, oportunidades e de gestão de liderança, a atribuição de quotas de vendas e monitorização do seu desempenho para distribuir os incentivos adequados. A automação dessa força basicamente lida com todas as responsabilidades das vendas. (2) **Automação de serviços:** Esta parte do sistema consiste no atendimento e apoio ao cliente. Os clientes são suportados através de múltiplos canais como e-mail, telefone, portais de serviços e vendas, centros de conhecimento e muito mais. (3) **Automação de marketing:** Este recurso concentra-se principalmente em automatizar os processos de marketing, no que toca à gestão e planeamento de campanhas. Os dados obtidos a partir das análises são usados aqui para criar

segmentos devidamente posicionados. Os mais recentes sistemas de *CRM* de hoje também trabalham no envolvimento do cliente através dos *social media*.

Para Duque (2009, p.14), parte do *CRM* operacional "*poderá incluir os Call Centers (centros de atendimento). Estes centros de atendimento são o ponto de contacto diário com os cidadãos, representando cada interação uma oportunidade de desenvolvimento e melhoria na qualidade do serviço a prestar*".

2.3.2.2. *CRM* Analítico

O CRM analítico aborda a análise de dados de clientes para uma série de finalidades diferentes, de modo a permitir à gestão tomar decisões devidamente informadas. De um modo geral, é usado para projetar e executar campanhas de marketing direcionadas para otimizar a eficácia do marketing. O *CRM* analítico leva em conta o produto e a tomada de decisões de serviços, preços e desenvolvimento de novos produtos. Segundo a página virtual *crmsoftware* (2016), estas análises ajudam a melhorar o serviço ao cliente/cidadão/munícipe, descobrindo pequenas questões que, se não forem detetadas a tempo, poderão dificultar a imagem de marca da empresa.

Assim, este estudo proativo vai ajudar na construção de confiança e lealdade do cliente/cidadão. O sistema também ajuda a encontrar lacunas na execução de estratégias de negócio, de modo a que possam ser tomadas medidas corretivas para orientar o negócio na direção pretendida.

Teo, Devadoss e Pan (2006, cit in Duque, 2009, p.14) afirmam que o *CRM* analítico "*compreende as informações relativas aos clientes, as suas interações com a organização e, sobretudo, as ferramentas analíticas, as quais são utilizadas para tratar as respetivas informações*".

Basicamente, o *CRM* analítico consiste em todos os estudos sobre a análise de dados e relatórios. Um bom exemplo de um *CRM* analítico é uma base de dados de *CRM* que fornece análises detalhadas e relatórios personalizados.

2.3.2.3. *CRM* Colaborativo

O CRM colaborativo aborda e integra a área de comunicação com os clientes/cidadão e abrange a interação direta com os mesmos, incluindo *feedback* e relatórios de emissão. Esta interação pode ocorrer através de páginas da web, e-mail, telefone, etc. A titulo de exemplo, informações obtidas a partir de uma chamada de suporte à utilização do portal de serviços podem fornecer orientações para a definição do perfil sobre produtos e serviços que possam ser de interesse para o cliente.

Este tipo de *CRM* tem basicamente a melhoria da comunicação entre as empresas e os seus clientes fidelizados. O principal objetivo da colaboração é de melhorar a qualidade e os níveis de serviço ao cidadão, levando a uma maior satisfação, retenção e fidelização do mesmo.

Presentemente, os *social media* são uma nova dimensão de *CRM* colaborativo, à medida que aumenta o envolvimento do cliente/cidadão para um número de plataformas que ajudam as empresas/organizações a obter o ponto de vista do cliente e construir a tão "aclamada" *brand awareness*[6], ou consciência de marca. Os problemas que os clientes aludem nos *social media* também ajudam a melhorar a confiança na organização e contribuem para a curva de aprendizagem da companhia ou organização em busca da melhoria constante dos serviços prestados.

Para Duque (2009, p.15) a "*infraestrutura do CRM colaborativo apresenta uma visão unificada para o cliente nos diferentes canais de comunicação*". Da mesma forma, "a integração dessa infraestrutura tecnológica, nesses diversos canais, viabiliza fornecer informações atualizadas, no decorrer das interações entre a organização e o cliente".

No entanto, Yuan e Chang (2001, cit in Duque, 2009, p.16) determinam três fases inseridas no sistema de *CRM*:

- Integração: produção centralizada de dados e informação sobre clientes, através de integração de dados;
- Análise: estudo e conhecimento acerca das necessidades e comportamentos do público-alvo e projetos;

[6] https://en.wikipedia.org/wiki/Brand_awareness, consultado a 10 de fevereiro de 2016

- Ação: assegurar um impacto bastante positivo de acordo com preferências definidas no relacionamento com os clientes/cidadãos.

A partir daqui, para Duque (2009, p.16), torna-se de grande importância compreender que os três tipos de *CRM* "*estão interligados e trabalham simultaneamente o sistema de CRM. Inclusive, pode-se observar a presença compulsória do e-CRM diante do ambiente da Internet*".

2.3.2.4. e-*CRM*

Com o intuito de estabelecer relações duradouras com o seu cliente, as empresas passaram a dar destaque ao papel da Internet no âmbito do *CRM*, dando assim origem ao e-*CRM* (*Electronic Client Relationship Managment)*. Esta abordagem fornece uma plataforma para as interações entre a empresa/organização, os clientes/cidadãos e seus funcionários através de tecnologias digitais. O respetivo processo integra *software*, *hardware*, processos e compromissos de gestão criados no sentido de apoiar estratégias definidas de negócios do *CRM* em toda a empresa/organização.

Para Xu e Walton (2005, cit in Duque, 2009, p.16) "*o e-CRM disponibiliza as informações dos clientes em todos os pontos de contacto da organização e, sobretudo, entre todos os parceiros externos, utilizando os canais de Internet e Intranet*". Um sistema de e-*CRM*, eficaz acompanha o historial de um cliente/cidadão, através de múltiplos canais em tempo real, cria e mantém um banco de dados analítico e otimiza a relação de um cliente/cidadão.

Duque (2009, p.16) propõe que "*Uma solução e-CRM deverá ser pensada e desenhada com o objetivo de aproveitar todas as funcionalidades da tecnologia disponível na Internet, garantindo assim maiores níveis de qualidade, performance, escalabilidade e tempo de resposta*". O autor define que uma solução e-*CRM* necessita de customização, tornando-se numa solução flexível, com a capacidade de dar respostas às necessidades de adaptação de uma organização.

Desta forma, a página *techopedia* (2016) elucida que o e-*CRM* envolve a junção de informações do cliente, histórico de transações, informações sobre o produto e conteúdo da informação. Em seguida, analisa as características do cliente para sustentar uma análise transacional consistindo no perfil e histórico do cliente. Para

além destas consiste ainda numa análise de atividades exploratórias mostrando a interação do cliente, carrinho e padrão de compras, preferências, entre outros.

Para além dos referidos anteriormente, a página *techopedia* (2016) explica ainda os benefícios de e-*CRM*, que incluem:

- Melhoria nas relações, serviço e suporte do cliente/cidadão;
- Junção do comportamento do cliente com ofertas adequadas;
- Aumento da satisfação e fidelização dos cliente;
- Maior eficiência e redução de custos;
- Aumento da receita de negócios.

2.3.3. *CzRM (Citizen Relationship Management)*

O termo *Citizen Relationship Management* (*CzRM*) advém de *Customer Relationship* Management (*CRM*), refere-se a um "*conjunto de práticas de gestão, canais e soluções de TI que procuram transferir CRM do setor privado para o setor público.*" (Schellong, 2007, p. 174)

Neste contexto e de acordo com o exposto, 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).

Reforçando o conceito, Santos e Schellon (2006) referem que se trata de "*uma divisão de gestão de relacionamento com o cliente que se concentra especificamente sobre a forma como os órgãos governamentais se relacionam com seus constituintes*".

Existem sistemas eficientes no mundo dos negócios. Logo, as pessoas, enquanto cidadãs, tendem a esperar a mesma eficiência nos departamentos públicos. Os serviços públicos em geral têm de reconhecer a necessidade de prestar serviços mais eficientes de forma oportuna e rentável. A administração pública reconhece a necessidade de melhorar o seu relacionamento com os cidadãos e de colocar as necessidades dos mesmos no centro de todo o ideal governamental, "*proporcionando serviços one-to-one aos cidadãos, que são serviços que atravessam hierarquias departamentais e que o cidadão pode aceder vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, através de um único ponto de contat*" (Kannabiran, Xavier, Anantharaaj, 2004, cit in Marc e Moez, 2011).

Marc e Moez (2011) afirmam que, para ser possível fornecer um único contacto em resposta a todas as solicitações dos cidadãos, requere-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 com o cidadão, fortificando a democracia e legitimando à sua função*." (Schellong 2007, p. 176)

Conforme já referido, *CzRM* é aplicado na esfera pública com o objetivo de melhorar o relacionamento com o cidadão, proporcionando-lhe uma melhor prestação de serviços, tendo em conta que conhecendo o cidadão será mais fácil criar estratégias para um atendimento e prestação de serviços de qualidade.

Segundo Xavier et al. (2003, cit in Vilela, 2012, p.12), o relacionamento entre o governo e os cidadãos é quase contínuo, pois existe uma constante interação entre "*estruturas e equipamentos municipais: fazem sugestões ou reclamações, necessitam de informação de contexto do governo local, entre outras interações que estabelecem no domínio do seu papel inserido na sociedade pública*."

Para Santos (2006, cit in Vilela, 2012, p.13-14), existe uma "*preocupação e necessidade em reestruturar e integrar processos, no sentido de prestar uma maior atenção no relacionamento com o cidadão e, simultaneamente, disponibilizar uma oferta de serviços online de forma a facilitar a comunicação e otimizar um conjunto de interações.*"

Em suma, o *CzRM* baseia-se num conceito inserido numa plataforma virtual de integração global, tendo como especial enfoque a forma como os serviços públicos se relacionam com os seus cidadãos e integram valor nos processos de interação, relacionamentos entre entidades individuais e empresariais, definição de perfis por tendências, preferências temáticas e canais de comunicação.

2.3.4. Diferenças entre *CRM* e *CzRM*

Como já abordámos nos tópicos anteriores, o conceito de *Citizen Relationship Management* (*CzRM*) advém a partir do conceito de *Customer Relationship Management* (*CRM*) e, embora os dois conceitos pareçam muito próximos, neste tópico irão ser destacadas as diferenças entre ambos.

A primeira diferença entre os dois conceitos espelha-se no facto do *CRM* pertencer ao setor privado e *CzRM* ao setor público.

Demo e Pessôa (2015, p.677-683) 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*". Torna-se simples entender que os termos são idênticos. No entanto, é importante considerar esta separação de nomes, pois a administração pública foca e direciona os seus serviços para os cidadãos e não para clientes. Mesmo assim, o setor público deverá olhar para o cidadão como um verdadeiro cliente, tal como numa empresa privada, pois a única diferença, segundo Ribeiro (2011), "*é que este cidadão vive preso ao monopólio existente, mesmo que haja má qualidade de serviço, pelo que para mudar, só mudando de país*".

Para Demo e Ponte (2008, cit in Demo e Pessôa, 2015, p.678), "*o CRM no setor público tem procurado diminuir custos operacionais nas instituições, gerir as reclamações e procuras dos cidadãos e diminuir o prazo de atendimento*". Assim, conclui-se que a implementação e potencialidade do *CRM* na administração pública, denominado *CzRM*, é igualmente importante ao da esfera privada. Para validar esta ideologia, Demo e Pessôa (2015, p.680) realizaram uma pesquisa teórica que se centrou no marketing relacional direcionado para a fidelização do cliente. Nesta pesquisa, as autoras citaram Mishra e Mishra (2009) ao aludir que "*o marketing de relacionamento ajuda as empresas a gerenciar de maneira efetiva as interações com os consumidores para melhor atendê-los e estabelecer relacionamentos de longo prazo com eles"*. Esta afirmação foi completada com outra citação, desta vez a Payne (2006), reconhecendo que *CRM*

> *"provê oportunidades para utilizar informações, conhecer melhor os clientes, oferecer valor por meio de ofertas customizadas e desenvolver relacionamentos duradouros. É então necessário que a empresa possua processos, operações e pessoas integradas para que a essência do marketing possa ser a filosofia que norteia todo o negócio".*

De seguida as autoras mencionaram que "*para entender como o CRM chegou ao campo da gestão pública é preciso compreender também algumas fases da administração pública, sua evolução e em que medida o conceito de cidadão pode se aproximar do conceito do cliente*" (p.681). Assim, ao citarem Motta (2007), Demo e Pessôa entendem que a administração pública passa por uma primeira fase, a fase patrimonialista, onde existe um desenvolvimento da mesma com foco na "*manutenção do poder tradicional e uma relação de fragilidade com a sociedade*", e uma segunda fase, denominada burocrática, que "*foi adotada para substituir a patrimonialista*" (p.681). Para melhor compreender esta noção, é preciso verificar que, em meados do séc.XX, as funções do Estado eram poucas e baseavam-se somente em garantir contratos e propriedades, manutenção de ordem e administração de justiça. Segundo Aragão (1997, cit in Demo e Pessôa, 2015), dá-se o surgimento, na década de 1970, da "*Nova Gestão Pública, que coloca em destaque questões como promoção da equidade, proatividade do Estado e aumento da qualidade e do número de serviços oferecidos como forma de melhorar a eficiência*" (p.681). Esta nova administração pública baseou-se num idealismo generalista e, de modo a atingir os seus objetivos, adotou as novas tecnologias em busca da modernização, passando assim a adaptar modelos de gestão da visão do setor privado para a esfera pública.

Após uma análise à evolução da administração pública, as autoras retomam ao tema do *CRM*, desta vez referindo que este ajuda o governo a monitorizar e avaliar os seus esforços de modo a responder aos problemas do cidadão, "*reduzir as redundâncias e retrabalhos e coordenar melhor o uso dos recursos, melhorando sua eficiência e imagem perante a sociedade*" (p.683). No artigo encontra-se explanado que o *CRM* procura uma união de informações sobre os cidadãos para melhor compreender as suas necessidades, permitindo assim uma melhoria nas decisões, um aumento da qualidade dos serviços e personalização do atendimento. Schellong (2007, cit in Demo e Pessôa, 2015) explica o surgimento da proposta do *CzRM*, definindo-o como uma "*estratégia que, apoiada pela tecnologia e com amplo foco no*

cidadão, objetiva manter e melhorar os relacionamentos e ainda incentivar a cidadania" (p.683). Neste pressuposto, é possível perceber que vários ideais do *CRM* não funcionam somente no setor privado e podem muito bem ser adaptados para o *CzRM* na administração pública.

As autoras do artigo voltam a citar Schellong (2007), discorrendo que as instituições necessitam de mudar culturalmente, baseando-se na "*colaboração entre os governos, na adoção de multicanais de comunicação, na reengenharia dos processos e serviços públicos e, mormente, no foco do cidadão*" (p.684). Assim, Demo e Pessôa (2015), explicam que *CzRM* será melhor entendido como um idealismo gerado na aceitação e na confiança para que os cidadãos possam ter as suas necessidades atendidas com eficácia e eficiência pelos seus serviços públicos.

Na verdade, o *CRM* é baseado em condições competitivas de mercado, enquanto o governo age como um "monopolista" que não se encontra envolvido na aquisição de clientes, pois não têm outra escolha senão voltarem-se para o serviço público de que necessitam. Além disso, os governos devem seguir a ideologia democrática que explica que todos os "clientes" do Estado devem ser servidos, e não identificar e reter apenas os cidadãos mais "rentáveis".

Citando Coleman e Schellong (2007), Vilela (2015) explica que o *CRM* torna-se mais complexo do que o *CzRM* ao aludir que:

- As diferentes administrações públicas não são concorrentes comerciais, logo não têm qualquer hesitação nem problemas na partilha de experiências e troca de dados;

- O governo é um provedor de monopólio de serviço e os cidadãos são, muitas vezes, obrigados a utilizar os serviços;

- As empresas devem desenvolver o relacionamento com clientes rentáveis, lutar pela conquista de potenciais clientes e deixar os clientes que geram prejuízo passarem para a concorrência, enquanto no governo não existem concorrências.

Além destas diferenças, a autora aborda ainda a importância de salientar a diferença entre cliente e cidadão, esclarecendo que o cidadão tem obrigações de responsabilidade social, particularmente por parte das instituições públicas, que possuem o dever de se preocuparem com o mesmo.

Como se pode reparar, mesmo que *CzRM* pareça ter o mesmo conceito que o *CRM*, foram identificadas uma série de diferenças entre eles de acordo com os seus diferentes setores, domínios e noção de clientes que poderão ser analisados no quadro nº 1.

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 1. Síntese das diferenças entre *CRM* e *CzRM*

2.3.5. A Importância do *CzRM* nos serviços Municipais

Os serviços municipais atualmente enfrentam situações de grande exigência em termos de redesenho e tratamento de processos organizacionais, de gestão de informação de acordo com os perfis dos cidadãos/munícipes que procuram um atendimento de qualidade e acessível através de qualquer meio, seja por intermédio de telefone, Internet ou presencialmente. Pires (2011, cit in Vilela, 2012, p.19) dá a entender que as atuais autarquias enfrentam situações extremamente rigorosas no que toca a tratamento de processos, gestão de informação e resposta à crescente solicitação dos cidadãos/munícipes, que exigem um atendimento de qualidade através de qualquer plataforma de despacho. Já Esteves (2006, cit in Vilela, 2012, p.19) diz que as "*Autarquias têm constatado que precisam de ter os meios para prestar ao cidadão um serviço mais rápido, eficiente e personalizado, acompanhando as exigências de simplificação e as tendências de inovação e de modernização*".

Assim, hoje em dia, a grande maioria dos Municípios portugueses já aceitaram e introduziram medidas de reestruturação suportadas nas tecnologias da informação. No entanto, segundo Vilela (2012, p.19), estes municípios mantiveram, durante décadas, uma estrutura característica dos serviços públicos em que a inovação tecnológica não era introduzida nem considerada.

Segundo a autora, com a introdução do *CRM* nas autarquias, "*as vantagens são inúmeras. Há uma clara expectativa do aumento da produtividade, bem como da qualidade dos serviços prestados*". Metrópoles (2008, cit in Vilela, 2012, p.19), ao completar a afirmação de Vilela (2012), explica que destacam-se ainda outros tipos de benefícios, *"ao nível da otimização de processos internos, melhor rentabilização dos recursos humanos, melhoria no atendimento aos cidadãos e a capacidade de crescimento futuro*".

Neste contexto, torna-se evidente que os Municípios que tenham adotado o *CRM* como ferramenta de apoio aos seus sistemas conseguirão mais facilmente obter toda a informação autárquica acerca dos seus cidadãos/munícipes armazenadas e de fácil acesso. Segundo Duque (2009, p.20), existe uma expectativa do aumento da produtividade, assim como da qualidade dos serviços prestados. Para o autor, destacam-se ainda outro tipo de condições, ao nível da "otimização de processos internos, melhor rentabilização dos recursos humanos, melhoria no atendimento aos cidadãos e a capacidade de crescimento futuro". Assim, tudo isto "*facilita o trabalho a*

quem diretamente trata dos processos, permitindo, saber o estado em que estes se encontram e qual o tempo disponível para os despachar". Ao nível das chefias, este sistema "*permite uma melhor supervisão e coordenação dos serviços. Há assim, um maior controlo dos processos e dos prazos*".

Segundo Metrópoles (2008, cit in Vilela, 2012, p.20), Municípios como os de Cascais, Seixal e Oeiras, tiveram "em apreciação várias situações, no processo de mudança de estrutura de funcionamento dos seus serviços", das quais se distinguem:

- Alteração do funcionamento interno e do relacionamento com o exterior;
- Reorganização da dispersão geográfica dos serviços municipais;
- Tratamento da informação existente nos serviços municipais, destinados aos cidadãos/munícipes, de modo a oferecer uma única interface de atendimento para conhecer melhor o munícipe;
- Adaptação de serviços municipais às novas tecnologias;
- Mudança de mentalidade dos funcionários municipais;
- Permissão de uma maior interação entre os munícipes e as autarquias;
- Comunicar de acordo com as preferências dos cidadãos/munícipes.

Em conformidade com estes pressupostos, sobressai a importância do *CzRM* como estratégia organizacional que deverá apoiada em três áreas estruturadas interligadas: o Marketing Digital, o Marketing Relacional e as Tecnologias de Informação e Comunicação.

CAPITULO III: METODOLOGIA

No que que concerne à metodologia esta debruçar-se-á numa perspetiva qualitativa e quantitativa, centrada *"na análise de factos e fenómenos observáveis 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 refere Coutinho (2011, p.24) e também refere que são *"os diversos meios que ajudam e/ou orientam o investigador na sua busca de conhecimento"* (p.22). Ainda de acordo com a abordagem de Ghauri e Grønhaug (2002) a metodologia de investigação deve ser vista como um conjunto de regras e procedimentos que possibilitam: (1) a obtenção de conhecimentos através de uma lógica específica; (2) a descrição detalhada da forma como o investigador obtém os seus dados de forma a serem avaliados; (3) a reprodução da investigação por outros, uma vez que as regras e os procedimentos utilizados estão devidamente identificados; e (4), simultaneamente, a apreciação por outros da abordagem utilizada ou dos resultados obtidos. Neste sentido, este capítulo serve para elencar a metodologia utilizada ao longo da realização da presente dissertação, em conformidade com os objetivos inicialmente definidos.

3.1. Estratégia de Investigação

De modo a definir a estratégia de investigação mais conveniente foi necessário identificar qual o tipo de estudo inerente de forma a responder aos objetivos e hipóteses formalizadas.

O presente estudo, como já foi referido anteriormente, foca-se numa investigação qualitativa e quantitativa. A qualitativa baseia-se num procedimento de investigação realizado em contexto natural, procurando entender a perspetiva do ator social, no âmbito da compreensão de um problema social ou humano, na perspetiva de Dobbin e Gatowski (1999).

Sendo o estudo de caso um método de investigação que analisa um fenómeno contemporâneo no seu ambiente e adota múltiplas fontes de evidência sobre uma ou poucas entidades na perspetiva de Benbasat et al. (1987, cit in Lourenço, 2009), pode dizer-se que uma investigação que utilize como método o Estudo de Caso

compreende três fases distintas: (1) a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretenda trabalhar; (2) a condução do Estudo de Caso, com a recolha de dados; (3) a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados Yin (2001, cit in Lourenço, 2009).

O referido método de investigação pode ter vantagens e desvantagens, de acordo com o tipo de investigação, o controlo sobre o objeto de investigação e o foco sobre fenómenos contemporâneos ou históricos, sendo o estudo de caso uma estratégia de investigação apropriada para quando se pretende estudar um fenómeno contemporâneo no seu contexto natural, Yin (1994, cit in Lourenço, 2009).

Optou-se pela utilização do estudo de caso, sendo um método direcionado a uma organização *"…quando a tese está focalizada num conjunto de assuntos numa única organização…"* (Jankowicz, 2000,p.218)

A seleção do Município de Viseu para realização do presente caso de estudo, deveu-se à nova estratégia definida pela organização, facilidade de acesso à informação mais técnica, conhecimento dos procedimentos e necessidades da organização em virtude de ser funcionária hà 15 anos, desempenhando funções no serviço de TIC´s.

Para além dos pontos referidos, tendo 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, entendeu-se 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.

3.2. Métodos de Análise e Recolha de Dados

Ghauri e Grønhaug (2002, cit in cit in Lourenço, 2009) alude que um estudo de caso "…envolve *frequentemente a recolha de dados através de múltiplas procedências…*", ou então como referido por Yin (2003) os "*dados para os estudos de caso podem surgir de múltiplas fontes de evidência",* compostas por (1) documentação, (2) registo de arquivos, (3) entrevistas, questionários (4) observação direta, (5) observação participante e (6) artefactos físicos.

Segundo Gil (2002, cit in Lorenço, 2009) existem essencialmente duas formas de recolha de dados, (1) dados primários, recolhidos através de questionário fechado, aberto, formulário, entrevista fechada ou estruturada, e (2) dados secundários obtidos e analisados por estudos e análises anteriores.

Neste sentido, tendo em conta os objetivos previamente definidos, optou-se por se utilizar quatro meios fundamentais à recolha de dados: (1) análise documental; (2) entrevistas a gestores de topo e coordenadores do município e questionários *online* enviados aos munícipes; (3) observação participante que permitiu ter uma perceção mais clara da realidade no que toca aos processos, pessoas e tecnologia. Para além dos mencionados, recorreu-se também a dados secundários obtidos através de estudos e análises anteriores Gil (2002, cit in Lorenço, 2009).

O questionário foi elaborado através das ferramentas disponíveis do *Google Docs*[7] de forma a poder circular via e-mail em formato digital, com o intuito de obter respostas o mais rápido possível e com maior precisão. Neste sentido, foi elaborado de forma intuitiva recorrendo a quebras de página para um encadeamento fundamentado das questões e opções, bem como a validação de condições necessárias ao respetivo estudo. 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 23.0 para *Windows*.

Seguidamente, procede-se à descrição e clarificação de cada um dos métodos utilizados.

[7] https://www.google.com/intl/pt-PT/docs/

3.2.1. Análise Documental

O presente método aplicado ao estudo de caso, permite validar ou ampliar ilações obtidas através de outras referentes à recolha de dados (Yin, 2003). Neste sentido, foram consultados manuais de procedimentos do sistema de atendimento presencial e gestão documental, bases de dados existentes, processos organizacionais integrados no portal de serviços *online*, portal informativo, análise dos procedimentos do módulo de *CRM* já existente, interação e registo da informação, entre outros.

3.2.2. Entrevistas

As entrevistas constituem um método de recolha de dados habitualmente utilizado na investigação qualitativa, podem ser abordadas de diferentes formas, Ghauri e Grønhaug (2002) referem que a vantagem da entrevista possibilita a obtenção de um panorama mais preciso e claro da posição e opinião dos entrevistados. É uma das "…*mais importantes fontes de informação no estudo de caso*" (p.89).

Por sua vez, Schellon (2007) reforça a ideia que o *CzRM* se "*trata de uma divisão de gestão de relacionamento com o cidadão que se concentra especificamente sobre a forma como os órgãos governamentais se relacionam com seus constituintes*". Com base neste pressuposto, foi elaborado um guião de entrevista[8] baseado em três dimensões "Tecnologias, Processos e Pessoas" sobe orientação de um especialista em *CRM*, que serviu de base às entrevistas semiestruturada efetuadas a três elementos da administração "gestores de topo" e um coordenador do Município de Viseu. As questões foram direcionadas em função das áreas de atuação, perante as quais exercem influência direta nos procedimentos de interação da respetiva estrutura organizacional.

Neste contexto, como contributo organizacional foram entrevistados os vereadores responsáveis pelo pelouro da juventude e desporto, urbanismo e juntas de freguesia, o adjunto do Sr. Presidente e Assessor de Comunicação e também a coordenadora do serviço de TIC´S - Tecnologias de Informação e Comunicação e Atendimento Presencial. As entrevistas realizaram-se de 05 a 12 de abril de 2016, sobre orientação da mestranda, através de um equipamento auxiliar (gravador/áudio).

[8] ANEXO I – 1.Guião de Entrevista

3.2.3. Questionário

Considera-se que o questionário aborda um método que pode ser estruturado com um conjunto de questões escritas que se dirigem a um conjunto de sujeitos (inquiridos), e que podem referir-se às suas representações satisfatórias, opiniões, perceções ou ainda outras informações sobre eles ou sobre o meio. Optou-se pela recolha de dados primária, Gil (2002, cit in Lorenço, 2009) que servirão essencialmente para analisar o conhecimento, as necessidades e preferências de interação, expetativas e satisfação global que os munícipes têm relativamente aos serviços da Autarquia. Na otica de Marconi e Lakatos (2003, p.201) a utilização de questionários "*é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador*". Neste sentido, foram enviados questionários *online*[9] 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).

Assumindo que os questionários *online*, enviesam respostas na ausência do entrevistado, sem possibilidade de auxiliar o entrevistado, suscitando dúvidas que poderão influenciar os resultados ou até mesmo desistir do preenchimento inerente, aludindo a Marconi e Lakatos (2003, in Pocinho, 2012) foi elaborado um questionário com perguntas simples de fácil compreensão, utilizando uma linguagem corrente com opções intuitivas, e em alguns casos, uma explicação detalhada do que se pretende, de acordo com a descrição inserida no cabeçalho sobre o objetivo e pertinência do questionário enviado.

A recolha de dados através do questionário *online* foca-se no número elevado de inquiridos com diferentes perfis registados nas diferentes bases de dados dos serviços do Município, bem como no tratamento de resultados às 22 questões mediante uma análise quantitativa (Dobbin e Gatowski, 1999),.

Com o intuito de minimizar dificuldades no preenchimento, validação da perceção e interação, procedeu-se a uma fase de testes numa linha temporal de 4 dias (de 6 a 9 do mês de abril) enviando 20 questionários a especialistas da área, elementos da administração do município e munícipes com diferentes perfis, tendo como objetivo a validação e obtenção de pareceres fiáveis. Neste sentido, e

[9] https://docs.google.com/forms/d/1Oxz_vdlvGAafInXQ0YwTcT6_qF5ROFQVU38NXwTsjOA/viewform

valorizando o *feedback* adquirido, foram retificados alguns pontos chaves no que toca à descrição de conceitos, inserção de opções e quebras sequenciais, para facilitar a interação e navegação inerente.

Após vários testes finais de preenchimento, validação e submissão mediante concordância dos elementos da administração do município e orientador, no dia 11 de abril pelas 13:00 iniciou-se a distribuição do questionário *online*[10] via e-mail para 3.000 munícipes do concelho de viseu com registo nas bases de dados dos diferentes serviços. Não existiu nenhum questionário inválido ou incompleto, uma vez que a plataforma *online* do *Google Forms*[11] estava programada para questões de carater obrigatório bem como validação apenas dos que estivessem devidamente preenchidos e validados com as respostas para o respetivo estudo.

Para obtenção de uma lógica sequencial com interligação temática, o questionário foi dividido em 5 partes, em que a 1ª parte destina-se a uma introdução do conceito e objetivo no sentido de elucidar e facilitar o seu preenchimento; a 2ª parte conhecimento das vantagens associadas ao conceito *CRM*, permitindo mencionar áreas de atuação bem como enumerar tecnologias e canais *online* para interagir com o munícipe, a 3ª parte permite analisar o nível de utilização dos recursos existentes, áreas, canais *online*, periodicidade e preferências de comunicação; a 4ª parte aborda o Portal de Serviços | ViseuNET, sendo pertinente analisar lacunas e melhorias, inclui também uma questão relativamente à satisfação global dos serviços prestados e ainda uma questão aberta de opinião com o intuito aprimorar a opinião dos inquiridos acerca das medidas a adotar pelo município no que respeita ao *CRM*. Para concluir apresenta a (5ª) parte composta pela caracterização sociodemográfica dos inquiridos: freguesia, sexo, idade, habilitações literárias, profissão, estado civil e rendimento.

3.2.4. Tratamento de Dados

Relativamente ao tratamento de dados das entrevistas e com o intuito de proceder à sua análise da forma mais adequada, Freitas e Janissek (2000) referem que "*Quando os dados a analisar se apresentam sob a forma de um texto ou de um conjunto de textos invés de um quadro com valores, a análise correspondente assume o nome de Análise de Conteúdo*", aludindo ainda que " *a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para tornar replicáveis e validar inferências de dados de um*

[10] Disponível em:https://docs.google.com/forms/d/1Oxz_vdlvGAaflnXQ0YwTcT6_gF5ROFQVU38NXwTsjOA/viewform
[11] Disponível em: https://www.google.com/forms/about/

contexto que envolve procedimentos especializados para processamento de dados de forma cientifica"(p.37).

No sentido de proceder à análise estatística das 233 respostas dos inquiridos (munícipes do município de viseu) bem como encontrar respostas fundamentadas para os objetivos e hipóteses formalizadas para o estudo e caso, recorreu-se ao *software IBM SPSS* versão 23.0 (IBM Corporation, New York, USA).

As variáveis numéricas foram resumidas através da média e desvio padrão (DP) e apresentadas no texto através da média ± DP. As variáveis qualitativas foram resumidas recorrendo às frequências absolutas e relativas. Para melhor entendimento e visualização dos resultados foram utilizados gráficos de barras e circular.

Nas questões com escalas de *Likert* foram utilizados scores entre 1 e 5, em que um (1) implica mínima e um (5) está associado ao nível máximo.
Se os scores forem inferiores a (3) implicam um nível baixo, se forem superiores a (3) estão associados a um nível alto. Estes foram resumidos através da média e desvio padrão (DP) (Média ± DP).

O agrupamento dos sujeitos foi realizado com base na Análise de *Clusters* Hierárquica com o método de Ward, sendo empregue o quadrado da distância euclidiana como medida de dissemelhança entre os grupos (Marôco, 2010).

Para a análise das associações e hipóteses do estudo de caso utilizou-se o teste do Qui-Quadrado, o Teste t para amostras independentes e a ANOVA (Marôco, 2010). Foram ainda utilizados os intervalos com 95% de confiança (IC95%) para a média e os IC95% para a proporção, sendo estes últimos determinados pelo método de Wilson (Brown, Cai, & Dasgupta, 2001).

Consideraram-se diferenças estatisticamente significativas nos casos em que $p<0.05$.

3.2.5. Observação participante

Como referido anteriormente, tendo em conta o facto de ser funcionária do município, permitiu adotar um papel de observação participante e não apenas de observador passivo, o que possibilita uma cadeia de vantagens e desvantagens na recolha de dados.

Analisando as vantagens e desvantagens espelhadas no quadro nº 2, concluo que se enquadra plenamente no caso da investigadora no que toca às facilidades e dificuldades sentidas, tendo sido o motivo fulcral pela alteração e restruturação de vários pontos estruturais ao longo da elaboração do estudo de caso.

Vantagens	Desvantagens
Possibilidade de ter acesso a eventos ou grupo que regra geral são inacessíveis à investigação científica.	Menos capacidade para trabalhar como um observador externo e assumir, por vezes, posições ou papéis contrários aos interesses de uma boa prática científica.
Capacidade para perceber a realidade do ponto de vista de alguém que está dentro do estudo e não externo a ele.	Tornar-se defensor do grupo ou da organização em análise.
Capacidade para conhecer e controlar eventos secundários.	Pode requerer muita atenção, o que diminui o tempo necessário para tomar notas ou para suscitar perguntas sobre eventos de perspetivas diferentes

Fonte: *Yin(2003)*

Quadro 2. Vantagens e Desvantagens da Observação Participante

CAPITULO IV: ESTUDO DE CASO

Antes de proceder à exploração do caso, a partir da informação recolhida e referenciada na metodologia, será relevante fazer uma breve caracterização da organização em causa para melhor se compreender a sua atividade e funcionamento. Sendo o presente estudo de caso direcionado ao Município de Viseu, o contributo organizacional da parte dos administradores, coordenadores e colaboradores serviram de alavanca para o procedimento de um estudo aprofundado e sustentável com foco nos pontos estratégicos delineados pela organização, em conformidade com o Regulamento da Organização dos Serviços Municipais da Câmara Municipal de Viseu, artigo 3.º, onde são mencionados os princípios gerais de gestão dos serviços que enfatiza a: *(a) Eficácia, (b) o Planeamento, (c) a Coordenação e cooperação, (d) a Transparência, controlo e responsabilização, (e) a Qualidade, inovação e modernização, (f) a Gestão por objetivos e o (g) Dever de informação*".

Para o efeito, subdividiu-se o presente capítulo em cinco pontos principais: (1) apresentação do município de viseu; (2) análise documental, (3) apresentação dos resultados da entrevista - Tic´s, Processos e Pessoas, (4) Apresentação dos dados e resultados do questionário e por fim a (5) uma abordagem aos procedimentos do *CRM* e canais online já existentes.

4.1. Caracterização do Município de Viseu

Viseu, é constituído por aproximadamente 99 274 habitantes, tendo-se verificado um crescimento populacional entre 1970 e 2001 de 11,8% de acordo com quadro 1 e 2 (censos, 2011). Segundo um estudo pela Deco[12] em 2015 sobre qualidade de vida, viseu ficou classificada entre as 10 melhores cidades europeias com maior qualidade de vida sendo considerada capital de distrito e a segunda maior cidade do centro de Portugal.

[12] Disponível em: https://www.publico.pt/local/noticia/deco-elege-viseu-pela-segunda-vez-como-a-melhor-cidade-para-viver--1552224

Residentes Total	Residentes Homens	Residentes Mulheres	Presentes Total	Famílias	Alojamentos	Edifícios
99274	46915	52359	97245	37052	54144	36820

Fonte: XIV Recenseamento geral da população *(censos, 2001)*

Quadro 3. População de Viseu

Anos	População	% △
1970	73.010	------
1981	83.261	14,0
1991	83.601	0,4
2001	93.501	11,8

Fonte: XI, XII, XIII e XIV Recenseamento geral da população (censos, 2001)

Quadro 4. Evolução da população de viseu | 1970 a 2001

O município de viseu, passou pelo processo de *rebrading*, fazendo-se representar a partir de 2014, por uma identidade corporativa inspirada numa carga histórica da cidade, associada ao tributo dos mitos vivos de Viriato e do Rei D. Ramiro à simbologia da Cava de Viriato[13].

> *"Era uma vez… um povo formado sob a bravura de dois líderes míticos, que empunhavam armas como a inteligência e a audácia. Lutavam guiados pelo espírito vencedor, protegidos por 8 faces de mistério e perfeição …"*

A criação do novo logotipo foi inspirada no brasão original da cidade, constituído por 5 torres heráldica da cidade, fazendo referência ao mito de Ramiro e à Cava de Viriato.

Figura 1. Símbolo do Município de Viseu.[14]

[13] Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Viseu#Hist.C3.B3ria
[14] Disponível em: http://www.cm-viseu.pt/index.php/institucional/features/identidade

O edifício principal encontra-se situado no coração da cidade fazendo-se rodear de 25 freguesias (ver anexo III), designadas por urbanas e periurbanas que em conjunto têm trabalhado para progressivamente e de forma sustentável, transformar viseu numa "*comunidade atrativa para investir, trabalhar, educar, estudar e visitar*", de acordo com estratégia de desenvolvimento apresentada pelo plano Viseu Primeiro (2013/2017).

Presentemente o município de viseu é presidido pelo Dr. Almeida Henriques desde 22 de outubro de 2013, fazendo-se acompanhar de uma nova equipa e de um novo projeto reconhecido como "*económico, solidário e inclusivo e mais participado*".

Neste contexto, e de acordo com Regulamento da Organização dos Serviços Municipais da Câmara Municipal de Viseu, é apresentado o organograma (ver anexo II) permitindo visualizar graficamente a nova estrutura orgânica (2016).

Nos termos do artigo 3.º do despacho nº10172/2015, da 2ª- série, nº 177 do DR, no que se refere ao desempenho das atribuições e competências dos serviços municipais, indica que estes irão funcionar subordinados aos princípios da *: " (a) eficácia, (b) planeamento, (c) coordenação e cooperação, (d) transparência, controlo e responsabilização, (e) qualidade, inovação e modernização, (f) gestão por objetivos e (g) dever de informação*".

Aludindo ao princípio da qualidade, da inovação e da modernização, o artigo 8, estabelece que:

> "*os responsáveis pelos serviços deverão promover a qualidade, a inovação e a modernização, através da contínua introdução de soluções que permitam a racionalização, a desburocratização e o aumento da produtividade e que conduzam à elevação da qualidade dos serviços prestados à população, e ao tecido empresarial e institucional concelhio, assim como ao incremento da atratividade e da notoriedade do concelho*."

Neste sentido, a presente investigação apresenta uma filosofia orientadora e transversal aos princípios, missão e visão da organização.

4.2 Análise e Apresentação dos Resultados

4.2.1. Análise Documental

No que concerne à análise documental no sentido de aprimorar um conhecimento real dos procedimentos, foram consultados vários manuais facultados pelas empresas *Unisys*[15] *e Link* consulting[16] fornecedoras do *software de* sistema de atendimento " *CRM* - Atendimento Presencial" , "Portal de Serviços", "*CRM* - Marketing Autárquico - Carta Cultural", "Gestão Documental - *Edoclink*", "Gestão de Urbanismo - EUrban", "Repositório Digital - *Epaper*", matrizes de tipificação de documentos, pedidos e *Faq´s*[17], várias bases de dados existentes, processos organizacionais integrados no portal de serviços *online*, portal informativo, análise dos procedimentos do módulo de *CRM* já existente, interação e registo da informação.

4.2.2. Entrevista

A entrevista através do testemunho dos consultados permitiu-nos obter um panorama inequívoco e pormenorizado do contexto funcional da organização. Procurou-se obter informação consistente e uma imagem real entre pontos fortes, fracos, necessidades e oportunidades, criando uma rede de valor à questão de partida do estudo de caso "**O Município de Viseu utiliza as funcionalidades do *CRM* com o intuito de identificar, diferenciar, interagir e avaliar o relacionamento com os munícipes assegurando uma interação digital**".

A análise do conteúdo das entrevistas serviu, também, como recurso à elaboração das questões a inserir no questionário.

O contributo organizacional por parte do vereador responsável pelo pelouro da juventude e desporto (V.DJ), vereador responsável pelo urbanismo e juntas de freguesia (V.JF), adjunto do sr. presidente e responsável pelo Núcleo de Imagem e Comunicação (AP | NIC) e da coordenadora do serviço de TIC´S (C.TIC´s|AU) - tecnologias de informação, comunicação e atendimento único, tornaram-se fulcrais para o enriquecimento das entrevistas cujo guião encontra-se subdividido em três

[15] Disponível em: http://www.unisys.pt/, consultado a 01 de janeiro de 2016
[16] Disponível em http://www.linkconsulting.com/pt-pt/, consultado a 06 de janeiro de 2016
[17] Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/FAQ, consultado a 10 de janeiro de 2016

fundamentais no que toca às potencialidades do *CzRM* – Gestão de Relacionamento com o Cidadão/Munícipe, abordadas no enquadramento teórico:

1. TIC´s: importância, dimensão e planeamento de recursos.
2. Processos: procedimentos que o município desempenha para melhorar a gestão de relacionamento com o munícipe.
3. Pessoas: interação para melhorar a Gestão de Relacionamento com o Munícipe.

4.2.2.1. TIC´S – Tecnologias de Informação e Comunicação

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, na satisfação dos munícipes interagindo de acordo com as preferências e necessidades.

Os Municípios pautam-se pelo princípio da qualidade, da inovação e da modernização, em concordância com o artigo 8.º, do regulamento da organização dos Serviços Municipais da CMV, aludindo que :

> "*os responsáveis pelos serviços deverão promover a qualidade, a inovação e a modernização, através da contínua introdução de soluções que permitam a racionalização, a desburocratização e o aumento da produtividade e que conduzam à elevação da qualidade dos serviços prestados à população, e ao tecido empresarial e institucional concelhio, assim como ao incremento da atratividade e da notoriedade do concelho".*

Neste sentido, todos os entrevistados consideram que a modernização administrativa (T.Q1) 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.

Em suma, foi referenciada como um pilar fundamental que deverá estar desenhada de acordo com as necessidades da organização, incluindo pontos estratégicos e necessidades dos munícipes, mencionando o (VDJ) que a "*Autarquia de Viseu é uma das instituições mais importantes do conselho e naturalmente que todas as ferramentas que tiver ao seu dispor para potenciar os seus serviços torna-se muito pertinente*" *(*ver anexo I.2.).

No que concerne à (TQ2) ao conhecimento e potencialidades do *CRM* 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. O (V.JF) 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. O (AP|NIC) identificou as vantagens da segmentação, perfis, preferências, integração da informação *"caracterização dos perfis dos clientes/munícipes, as interações do ponto de vista de comunicação".*

Possibilitar ter no *CRM "uma base onde alimentamos os perfis, as características, os interesses, sabermos as interações que ele tem connosco, ou seja, se ele é cliente de serviços, de urbanismo, se tem processo administrativos, se é empresário, se tem interesses culturais, interesses turísticos, etc"* e por outro lado suportar no *CRM "toda a comunicação seja offline ou online com os nossos munícipes permitindo a segmentação com base numa boa base de dados com perfis completos, criar uma segmentação da comunicação não saturando os munícipes com as comunicação*".

Por sua vez a (C.TIC´S|AU) manifestou a vontade de explorar e tirar partido das potencialidades do *CRM* 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 o (VDJ) 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, "s*e conseguirmos implementar uma ferramenta que nos permita ir ao encontro das preferências de cada munícipe, seria um passo gigantesco para a Autarquia*".

Partindo da análise efetuada anteriormente, a abordagem à questão (T.Q3) por parte do (AP|NIC) foi bastante elucidativa, deixando claro que 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.

Já o (V.JF) valorizou o facto de o *CRM* permitir direcionar a informação mediante o que é pretendido pelos munícipes.

A coordenadora (C.TIC´S|AU) com base no conhecimento prático afirmou que através da potencialidade do *CRM "é possível identificar todas as interações que o munícipe tem com o nosso município". A*inda em relação à área de atendimento *"permite garantir que um pedido semelhante seja tratado da mesma forma". Referiu, ainda, que a solução de atendimento foi desenvolvida à medida, permitindo direcionar o nosso funcionário de atendimento, evitando que o mesmo pedido tenha interações ou tratamentos diferenciados*".

O (VDJ) concluiu que "*O CRM é importante e pode facilitar, em muito, porque na organização do Município existem vários departamentos e divisões que nada teem a ver umas com as outras".*

Tendo em consideração a especificidade das áreas de atuação, determinadas questões foram direcionadas apenas a alguns entrevistados (ver anexo I).

A questão T.Q4 foi efetuada apenas ao assessor do presidente e responsável do núcleo de imagem e comunicação (AP|NIC), discorrendo que utilizam para a gestão de campanhas várias ferramentas *online*, nomeadamente, mailings diretos, telefone, canais editoriais, relações públicas, imprensa, entidades que possam constituir-se como prescritoras das iniciativas. Para além destas, utilizam também, técnicas do marketing mix tradicional. Partilhando também a existência de maior foco e uma atuação mais direcionada em determinados eventos, como a feira de São Mateus, os tons da primavera, as festas das vindimas e o festival de vinhos de inverno e festival literário, existindo já mensuração de dados da *web*, de acessos, *pages views*, impacto mídia, entre outros.

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.

A questão referente à divulgação e utilização do portal de serviços do município (T.Q5) foi dirigida aos três administradores e 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, mais concretamente nas questões nº 6, 6.1 e 6.2, 7 e 7.1 (ver anexo I. 3.).

Segundo a (C.TIC´S|AU) 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" e, também, por parte do (AP|NIC) ao dizer que não está a ser feita porque "… existe um conjunto de funcionalidades ligadas ao setor de urbanismo que permitirão fazer uma campanha de comunicação".*

Já a questão (T.Q6) foi dirigida a todos e a resposta foi unânime, ao referirem que não existe nenhuma relação tecnológica entre as Juntas de Freguesia, mas que é bastante importante no que refere à partilha de informação, apoio e atendimento aos munícipes.

O (VJF) relevou, nesta área, a importância da modernização ao mencionar que *"…tenho ideia que será um grande salto a dar com a modernização administrativa, e a integração dos espaços do cidadão. Estamos a pensar na integração dos serviços*".

O (VDJ) refere que "*o que já existe é muito rudimentar, baseia-se apenas na troca de e-mails. Pretende-se que as freguesias possam efetuar e resolver alguns pedidos diretamente. Mas é uma área que ainda necessita de muito trabalho*".

Para finalizar a dimensão tecnológica, procedeu-se à (T.Q7) perante a qual a (C.TIC´S|AU) afirmou que o município não dispõe de ferramentas tecnológicas de análise *online*, sobre o posicionamento e satisfação dos munícipes. No entanto, acha muito importante uma vez que "…só com base em indicadores podemos definir estratégias a seguir".

Neste contexto, o alinhamento entre os Municípios, estratégias e as TIC´s foca-se em "*definir como é que as TIC´s servem de suporte aos processos de negócio da organização. Esta relação é, sem dúvida, importante mas precisamos também de avaliar como é que os processos de negócio são transformados devido às TIC*". Silveira (2002, cit in Gomes, 2014, p.43) explica que esta relação interativa entre o alinhamento das TIC´s com os processos de negócio e os "*impactos que a*

implementação dos mesmos causa na estratégia organizacional é, e pode ser, um dos maiores mecanismos para a introdução de mudança nas organizações".

As posições dos entrevistados vão de encontro aos conceitos chaves aprofundados na revisão da literatura, mencionado Esteves (2006, cit in Vilela, 2012, p.19) refere que as "*Autarquias têm constatado que precisam de ter os meios para prestar ao cidadão um serviço mais rápido, eficiente e personalizado, acompanhando as exigências de simplificação e as tendências de inovação e de modernização*".

Schellong (2007, cit in Demo e Pessôa, 2015) explica o surgimento da proposta do *CzRM*, definindo-o como uma "*estratégia que, apoiada pela tecnologia e com amplo foco no cidadão, objetiva manter e melhorar os relacionamentos e ainda incentivar a cidadania*".

O autor refere ainda que as instituições necessitam de mudar culturalmente, baseando-se na "colaboração entre os governos, na adoção de multicanais de comunicação, na reengenharia dos processos e serviços públicos e, mormente, no foco do cidadão" (p.684). Assim, Demo e Pessôa explicam que *CzRM* será melhor entendido como um idealismo gerado na aceitação e na confiança para que os cidadãos possam ter as suas necessidades atendidas com eficácia e eficiência pelos seus serviços públicos.

Payne (2006), reconhece que o *CRM "provê oportunidades para utilizar informações, conhecer melhor os clientes, oferecer valor por meio de ofertas customizadas e desenvolver relacionamentos duradouros. É então necessário que a empresa possua processos, operações e pessoas integradas para que a essência do marketing possa ser a filosofia que norteia todo o negócio".*

4.2.2.2. Processos

Passando para a 2ª parte, onde se faz uma abordagem aos processos, segundo Santos (2006, cit in Vilela, 2012, p.13-14), existe uma "*preocupação e necessidade em reestruturar e integrar processos, no sentido de prestar uma maior atenção no relacionamento com o cidadão e, simultaneamente, disponibilizar uma oferta de serviços online de forma a facilitar a comunicação e otimizar um conjunto de interações.*"

A questão (P.Q1) foi dirigida apenas ao (AP|NIC) uma vez que é o responsável pela área de imagem e comunicação. Identificando, de imediato, a dificuldade de segmentação como ponto fraco na campanhas de comunicação para aderir ao marketing *one-to-one*, falta uma ferramenta que permita fazer uma segmentação fina, com registos validados, que permita a definição de perfis, de públicos alvo. *"Temos uma base de dados muito precária, não só por ser uma base de dados organizada em excel, mas porque tem uma categorização muito básica, muito pouco fina, muito pouco validada sejam pessoas coletivas ou individuais".*

Concluindo e referindo a importância do direcionamento da informação, de acordo com as preferências de cada munícipe, pensa que" .. em vez de entornarmos a comunicação para todos, calibrarmos a comunicação para alguns que têm interesse e afinidades com os temas".

Na revisão da literatura discorreu-se *que a* administração pública reconhece a necessidade de melhorar o seu relacionamento com os cidadãos e de colocar as necessidades dos mesmos no centro de todo o ideal governamental, "*proporcionando serviços one-to-one aos cidadãos, que são serviços que atravessam hierarquias departamentais e que o cidadão pode aceder vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana através de um único ponto de contato*." (Kannabiran, Xavier, Anantharaaj, 2004, cit in Marc e Moez, 2011).

Relativamente à (P.Q2) quanto à utilização das ferramentas de planeamento e gestão das campanhas *online*, refere que a utilização de *briefings*[18] seja documental, em reuniões, *web*, redes sociais ou *mailings* diretos.

Para além dos descritos, foi mencionado, ainda, pelo responsável pelo núcleo de imagem e comunicação que "*fazemos muita divulgação no facebook que tem 21.000 seguidores*."

No contexto dos meios disponíveis para conhecimento do munícipe com o intuito de direcionar a informação de acordo com as preferências, a questão (P.Q3) serviu para validar se o Município possui um histórico de preferências temáticas, canais de comunicação e de periodicidade.

O (AP|NIC) respondeu, de forma categórica, que "não", manifestando ser uma lacuna do ponto de vista tecnológico e de recursos humanos pois*"…não existe esse*

[18] Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Briefing

histórico organizado, é uma lacuna mas que, neste momento, não tem nenhuma resposta do ponto de vista de competência de recursos humanos na equipa de comunicação". Para além disso, "não tem uma solução tecnológica, é um dado que falha para a segmentação e a identificação do targeting"[19].

Na perspetiva do vereador de desporto e juventude (V.DJ), em concordância com o já abordado, refere que a base de dados, existente, é insuficiente não existindo nenhum historio associado. Referiu que *"… temos uma base de dados muito precária que não contém nenhuma catalogação nem integração com a restante informação*".

O vereador das Juntas de Freguesia (V.JF) afirmou ser de extrema importância podendo, assim, "*direcionar a informação, mediante a pretensão dos munícipes*".

Por sua vez, a coordenadora das tecnologias (C.TIC´S|AU) acrescenta que o *CRM* será uma solução do ponto de vista tecnológico que poderá suprimir essa lacuna :*"…com a implementação de uma solução do CRM 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 CRM, possibilita direcionar o nosso funcionário de atendimento nesse sentido, evitando, assim, que o mesmo pedido tenha interações ou tratamentos diferenciados".*

Ainda na questão *(P.Q4), o* (AP|NIC) refere que, ao nível dos procedimentos tecnológicos de catalogação, "*não existe nenhuma fotografia exata do ponto de vista de dados ou projetos e eventos*". Na questão (P.Q5) relativamente às informações e sugestões, informou, também, "*que não se está a incorporar conhecimento do atendimento único considerando ser uma falha"*.

No entanto, afirmou que se tem feito um "…*relatório semanal, bissemanal ou trissemanal, com as interações do facebook, web, para a administração." Refere, ainda, que "..os comentários têm consequências, uma vez que temos respostas abertas e respondemos aos que nos chegam, sendo a resposta veiculada à administração dessa mesma interação*".

[19] Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Targeting

A coordenadora das tecnologias (C.TIC´S|AU) referiu as várias interações através "d*o atendimento presencial, mail, telefone, expediente e portal*".

No que concerne à gestão de presenças nos eventos e projetos o (AP|NIC) informou que, em determinados eventos, é efetuada uma gestão mais pormenorizada.

No entanto, no que diz respeito aos serviços de atendimento presencial, a coordenadora (C.TIC´S|AU) mencionou que *"não se mede o número de vezes que o munícipe contacta os serviços, nem o que solicita".*

Para finalizar a abordagem dos processos, a questão (P.Q7) serve para analisar quais os procedimentos que o município aplica para analisar a satisfação do munícipe.

O assessor do presidente (AP|NIC) menciona que existe um questionário, mas não está a ser incrementado nem devidamente tratado. Todavia, "*existe uma avaliação, periódica, via facebook, efetuada através de ferramentas específicas, que devolve uma análise semântica, existindo, também, no seio da administração uma análise mais impressiva*".

Baseada no testemunho dos entrevistados, no âmbito da dimensão dos processos, Marc e Moez (2011) afirmam que, para ser possível fornecer um único contacto em resposta a todas as solicitações dos cidadãos, é importante a "*instalação 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 mesmos*".

O autor mais refere que os serviços *one-to-one sendo disponibilizados ao munícipe,* "*atravessam hierarquias departamentais a que o cidadão pode aceder vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana através de um único ponto de contato*".

A página *techopedia* (2016) elucida que o e-*CRM* envolve a junção de informações do cliente, histórico de transações, informações sobre o produto e conteúdo da informação. Em seguida, analisa as características do cliente para sustentar uma análise transacional consistindo no perfil e histórico do cliente.

4.2.2.3. Pessoas

A Gestão de relacionamento com o munícipe, apoiada nas ferramentas tecnológicas, tem vindo a melhorar nos últimos anos. No entanto, as mudanças culturais poderão colocar em causa o funcionamento e os resultados pretendidos.

Neste contexto, através da questão (C.Q1) foi registada uma frase, considerada como "chave" da parte do assessor do presidente : "…*o desafio atual é perceber como as tecnologias podem ajudar sendo confrontadas com mentalidades que não mudam".*

No que toca à avaliação do nível de motivação e satisfação dos colaboradores (C.Q2), os entrevistados concluíram que, neste momento, não se está a efetuar nenhuma análise nem levantamento. No entanto, o assessor do presidente alude ser "*uma área que merece uma atenção e uma resposta*".

Aludindo ao marketing digital e relacional, a (C.Q3) aborda a utilização dos canais de comunicação para comunicar com o munícipe.

O responsável pelo núcleo de imagem e comunicação refere que município já trabalha com uma comunicação *online* diversificada através do portal informativo, portal de serviços, facebook, youtube e e-mail. Quanto à possibilidade de solicitar informação ou prestar sugestões na (C.Q4), segundo o assessor de comunicação (AP|NIC), existe um canal através do portal "Viseu Participa", mas que no ViseuNET ainda não se encontra disponível.

Prosseguindo para a (C.Q5), no sentido de analisar se o município retém a informação dos munícipes com o objetivo de trabalhar e esclarecer determinados pontos, a (C.TIC´S|AU) conclui relevando que existem relatórios precisos de mídia, redes sociais e web.

Ressaltou que no serviço de atendimento, "*não são elaborados relatórios*", "*mas em determinadas áreas são alterados procedimentos e formas de trabalho mediante as reclamações". O vereador com o pelouro da Juntas de Freguesia e Urbanismo (V.JF) confirma a elaboração de relatórios em determinadas áreas com resposta ao munícipe*.

Em suma e para finalizar, o vereador do desporto e juventude alude que "*com a evolução das TIC´s tem-se conseguido elaborar alguns relatórios* em determinados

projetos", discorrendo que é também " *…uma área a melhorar e apostar no futuro". "…podemos até integrar um colaborador da própria autarquia para identificar e tratar problemas com a informação de danos da via pública, das infraestruturas e ambiente". "Analisar ainda se na cultura temos eventos suficientes, depois dentro de cada evento se conseguimos fazer uma avaliação para efetuar alterações e melhorias". N*este sentido, *"o CRM 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."

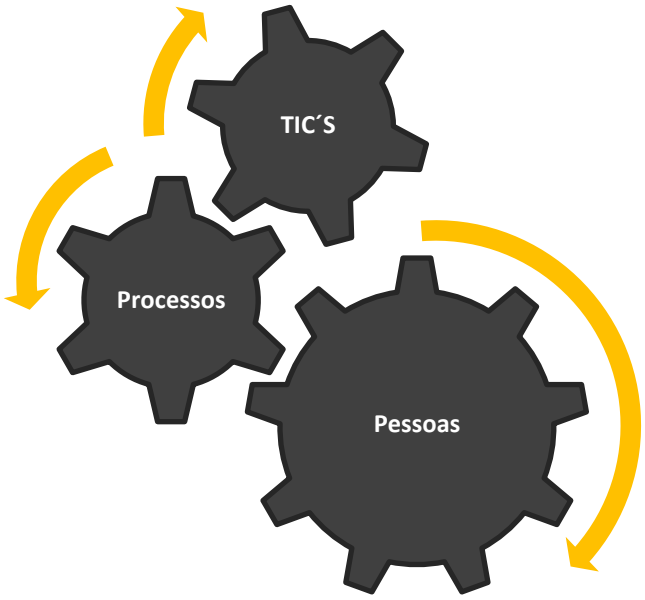
A comunicação é a chave para uma boa gestão de resistência. Se existir uma "transparência" comunicacional na organização, juntamente com uma partilha de visão de futuro, através de processos graduais e cuidadosos, é possível moldar essa resistência para que se torne numa ferramenta que favoreça as alterações propostas pela organização.

Relativamente aos canais de interação online, Duque (2009, p.16) propõe que "*uma solução e-CRM deverá ser pensada e desenhada com o objetivo de aproveitar todas as funcionalidades da tecnologia disponível na Internet, garantindo, assim ,maiores níveis de qualidade, performance, escalabilidade e tempo de resposta*".

O autor define, também, que uma solução e-*CRM* necessita de customização, tornando-se numa solução flexível, com a capacidade de dar respostas às necessidades de adaptação de uma organização, numa expectativa do aumento da produtividade, assim como da qualidade dos serviços prestados, ao nível da "*otimização de processos internos, melhor rentabilização dos recursos humanos, melhoria no atendimento aos cidadãos e a capacidade de crescimento futuro*".

Após a colaboração de todos os entrevistados, podemos concluir que o Município de Viseu espalha 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 *CRM*.

Neste contexto, será uma mais-valia para a organização proceder à interligação dos procedimentos relacionados com as dimensões das TIC´s, Processos e Pessoas, não podendo funcionar isoladamente.



Fonte: Elaboração Própria

Figura 2. Dimensões do *CzRM* | Entrevista

4.2.3. Inquérito

Os resultados do questionário serão apresentados em cinco secções: (1) caraterização sociodemográfica dos elementos inquiridos; (2) Conhecimento das vantagens associadas ao conceito *CRM*; (3) Nível de utilização dos recursos existentes, áreas, canais online, periodicidade e preferências de comunicação: (4) Portal de Serviços | ViseuNET; e (5) Hipóteses de investigação.

4.2.3.1. Caraterização sociodemográfica da amostra

No presente ponto é realizada a caraterização sociodemográfica dos 233 inquiridos incluídos no estudo.

No que refere à freguesia de residência (gráfico 1), as freguesias onde foram inquiridos mais elementos, incluídos na amostra, foram Viseu (41,2%; n=96), 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).

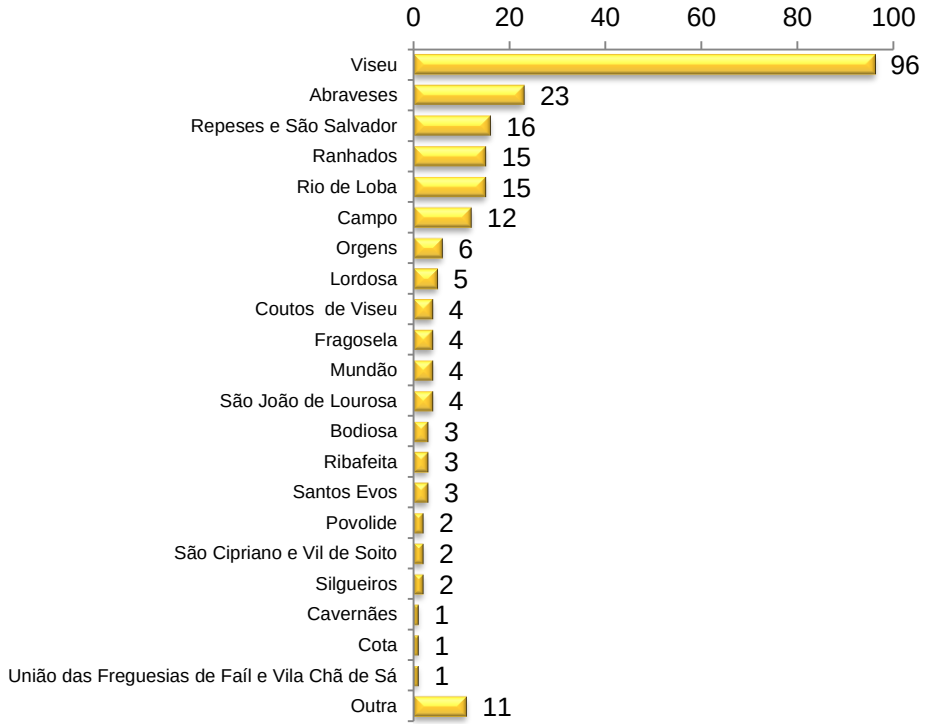


Gráfico 1. Freguesia de residência

Em termos de sexo dos inquiridos (gráfico 2), maioritariamente, são do sexo masculino (62,2%; n=145).

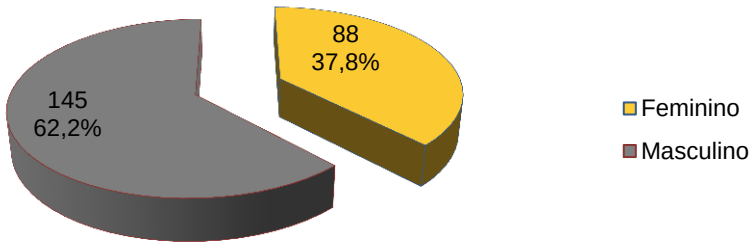


Gráfico 2. Sexo

Relativamente à idade dos inquiridos, a média etária é 42,0 (± 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) (gráfico 3).

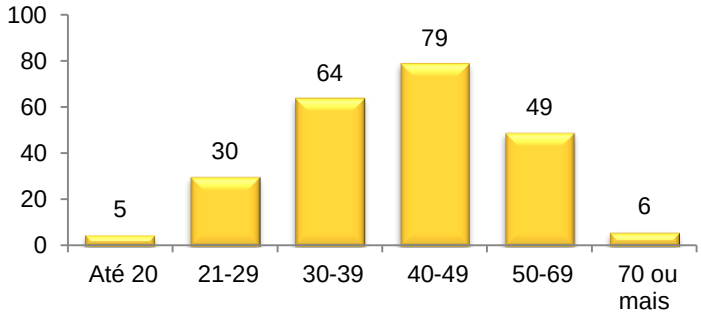


Gráfico 3. Idade

Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos (gráfico 4), salientam-se como mais frequentes o Bacharelato (54,5%; n=127), o 9º ano (18%; n=42) e a Licenciatura (16,3%; n=38).

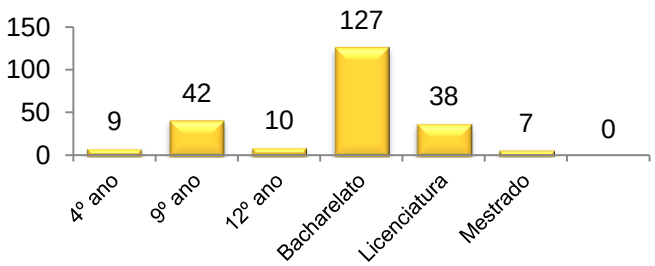


Gráfico 4. Habilitações literárias

No que respeita à profissão (gráfico 5), 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), salientando-se que 6,4% e 5,6% dos munícipes inquiridos estavam desempregados (n=15) ou reformados/aposentados (n=13), respetivamente, e 3,9% eram estudantes (n=9).

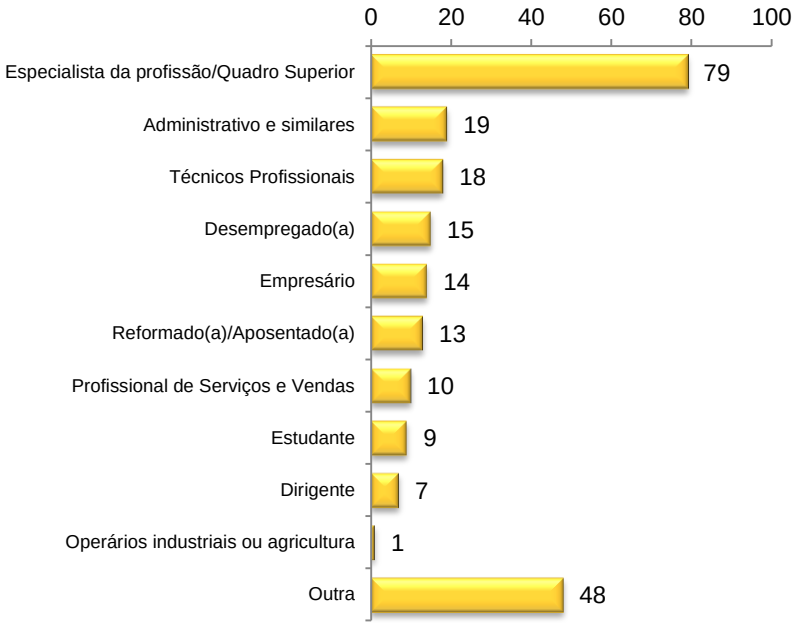


Gráfico 5. Profissão

Em relação ao estado civil (gráfico 6), observa-se que, maioritariamente, os munícipes são casados (62,9%; n=144), e solteiros (21%; n=48).

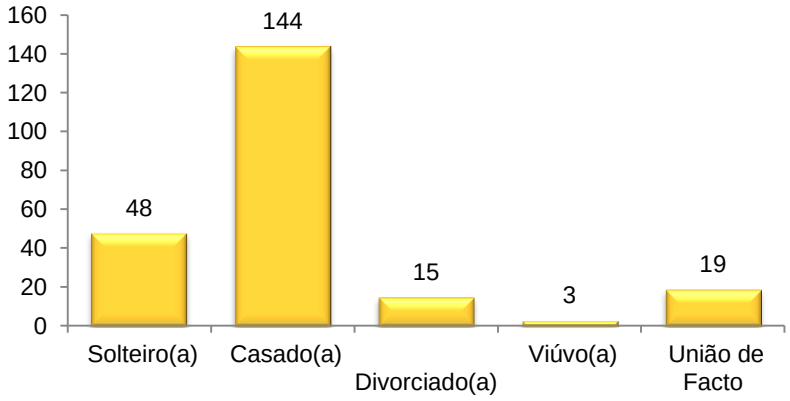


Gráfico 6. Estado Civil

No gráfico 7 são apresentados os resultados alusivos ao rendimento mensal. 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).

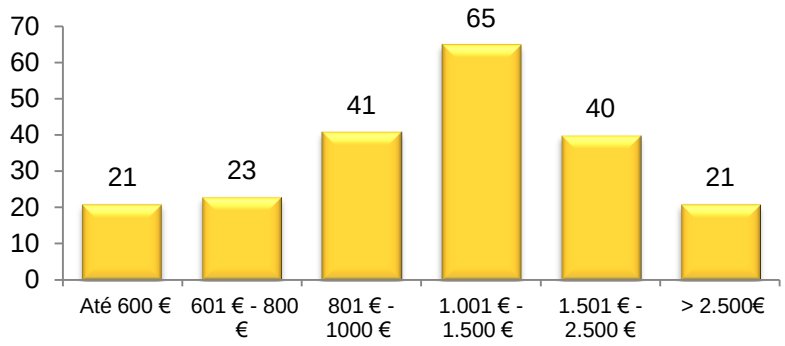


Gráfico 7. Rendimento mensal

4.2.3.2. Vantagens associadas ao conceito *CzRM*

Neste ponto é efetuada uma análise ao conhecimento das vantagens associadas ao conceito *CRM* pelos munícipes inquiridos.

No gráfico 8 apresentam-se os resultados relativos ao conhecimento das vantagens do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Munícipe "*CzRM*", constatando-se que 60,5% (n=141) não têm perceção de existência de vantagens do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Munícipe "*CzRM*".

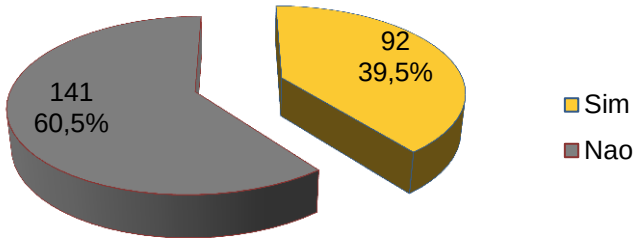


Gráfico 8. Conhecimento das vantagens do "*CzRM*"

Relativamente aos munícipes que mencionaram o desconhecimento das vantagens do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Munícipe "*CzRM*" (gráfico 9), a maioria refere que nunca ouviu falar (63,8%; n=90) e 31,2% refere que não conhece as funcionalidades (n=44).

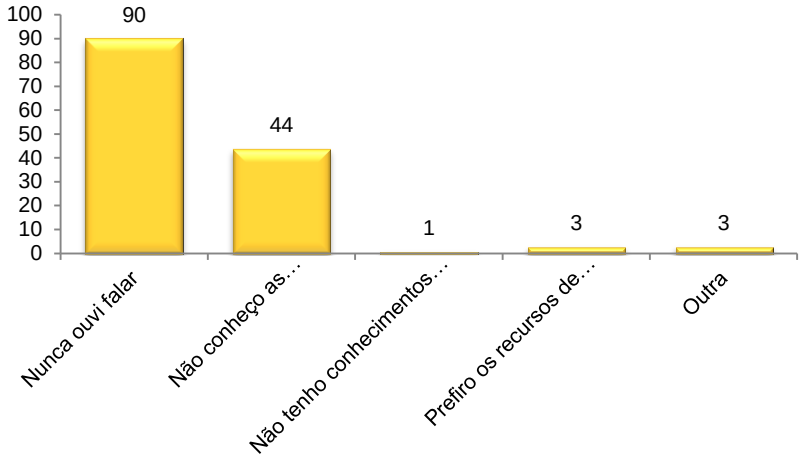


Gráfico 9. Motivos para desconhecer as vantagens do "*CzRM*"

No gráfico 10 apresentam-se os resultados alusivos ao nível médio de concordância relativamente às potencialidades do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cidadão/Munícipe "*CzRM*". Observa-se a existência de níveis altos de concordância com os cinco itens relativos a essas atividades.

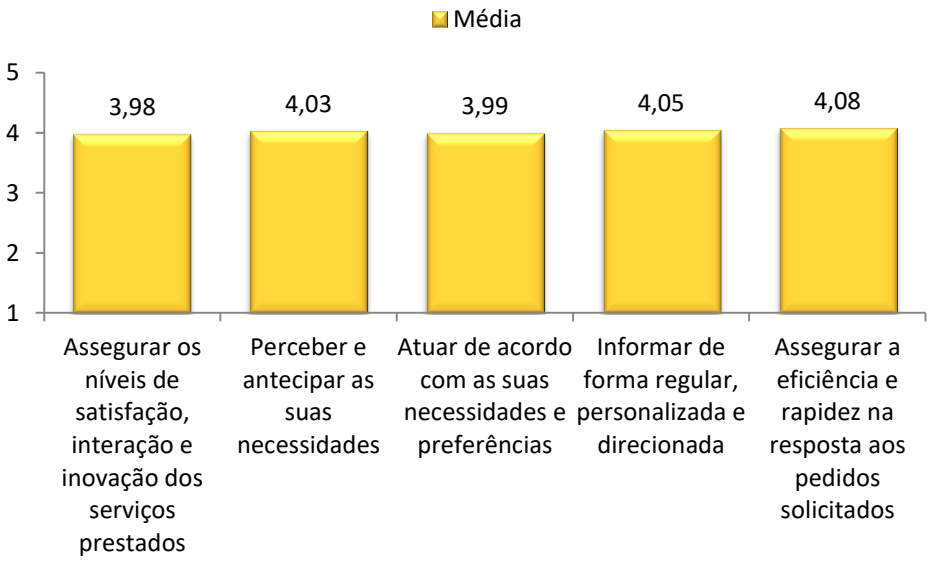


Gráfico 10. Nível médio de concordância das potencialidades "*CzRM*"

Relativamente à Tecnologia e Canais de Comunicação Online que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município salienta-se o Portal de Atendimentos 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).

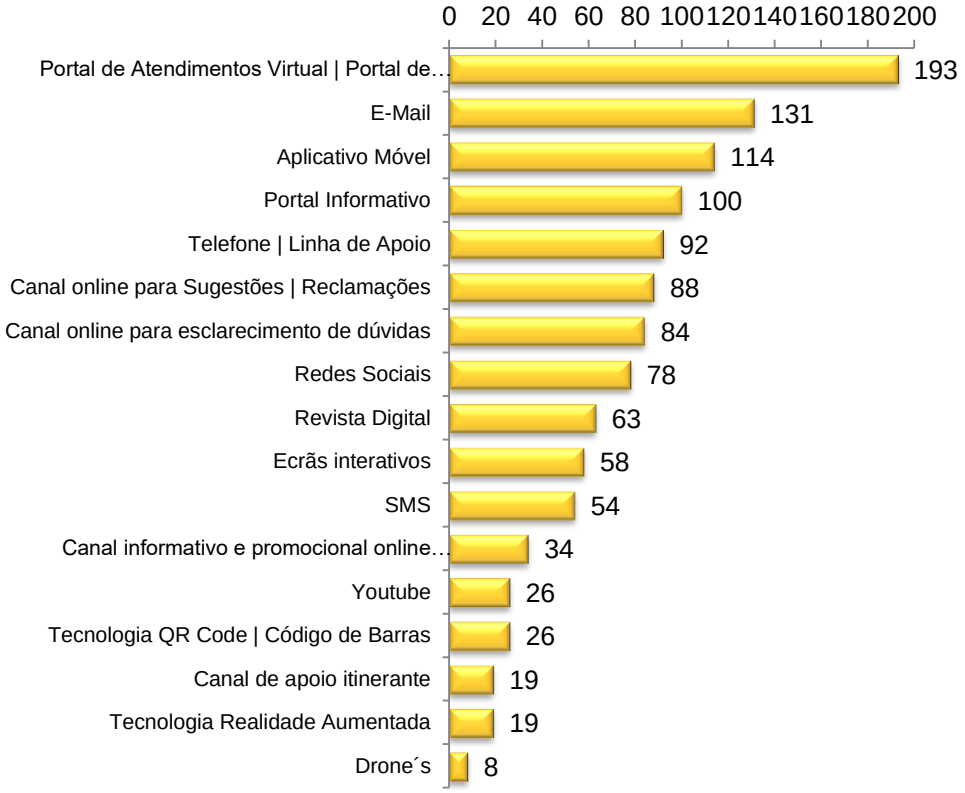


Gráfico 11. Tecnologia e Canais de Comunicação *Online*

que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município

No gráfico 12 apresentam-se os resultados referentes à Tecnologia e Canais de Comunicação Online que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município segundo o sexo. Nos munícipes do sexo feminino observa-se que as tecnologias e canais referidos, com maior frequência, são o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (79,5%), o E-Mail (54,5%), os Aplicativos Móveis (47,7%), o Telefone | Linha de Apoio (47,7%) o Portal Informativo (43,2%) e o Canal online para Sugestões | Reclamações (43,2%). Quanto aos elementos do sexo masculino as tecnologias e canais referidos por maior número de munícipes foram o Portal de

Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (84,8%), o E-Mail (57,2%), os Aplicativos Móveis (49,7%), o Portal Informativo (42,8%), o Canal online para esclarecimento de dúvidas (35,2%) e o Telefone | Linha de Apoio (34,5%).

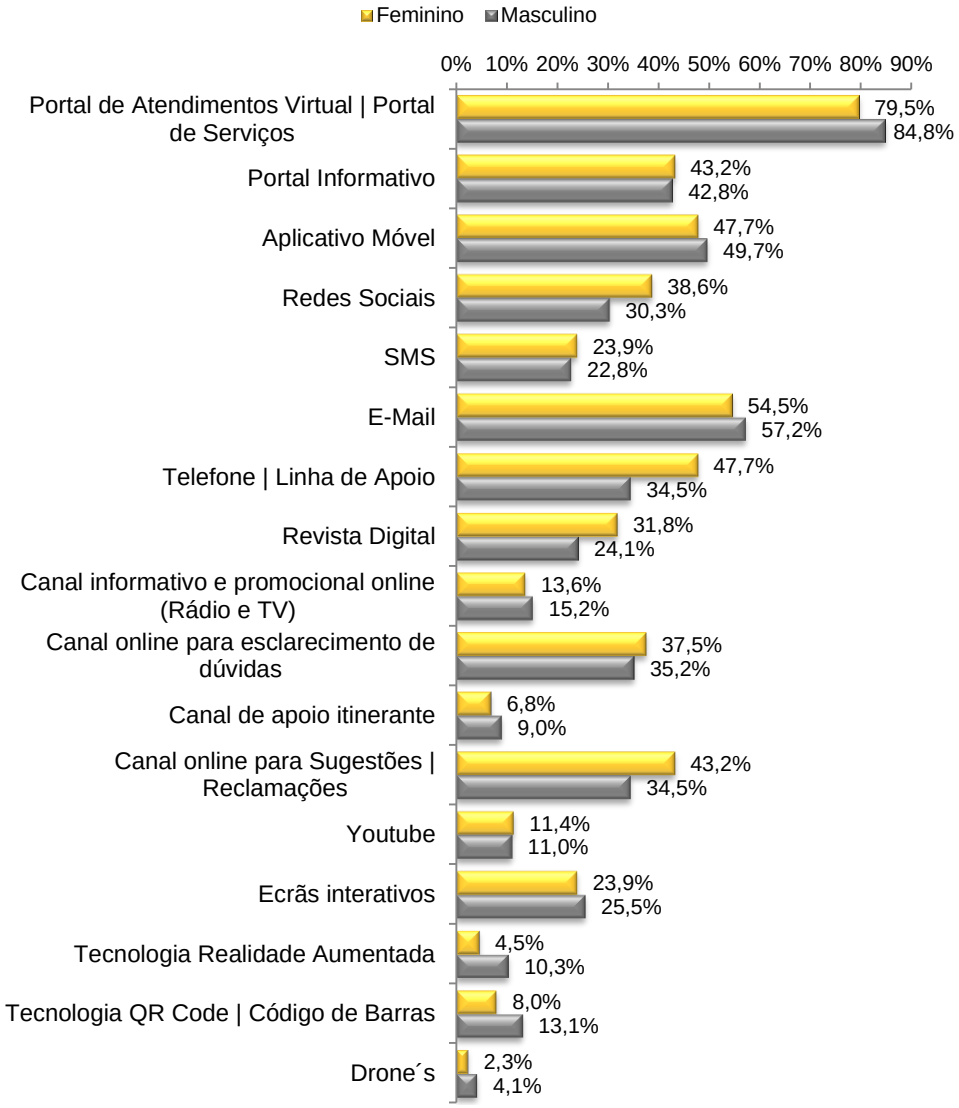


Gráfico 12. Tecnologia e Canais de Comunicação Online segundo o sexo

No que respeita à Tecnologia e Canais de Comunicação *Online* que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município, segundo a idade (gráfico 13), constata-se que os munícipes, com idade até 29 anos, referem o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (71,4%), as Redes Sociais (60%), os Aplicativos Móveis (57,1%) e a Revista Digital (51,4%) como os meios que mais gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município. Relativamente aos munícipes com idade entre os 30 e os 49 anos os meios que mais gostariam de ter

disponíveis para interagir com o Município são o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (84,6%), o E-Mail (60,1%), os Aplicativos Móveis (55,9%) e o Portal Informativo (42,0%) e quanto aos munícipes, acima de 50 anos, os meios mais frequentemente citados que gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município, foram o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (85,5%), o E-Mail (56,4%), o Portal Informativo (50,9%) e o Telefone | Linha de Apoio (50,9%).

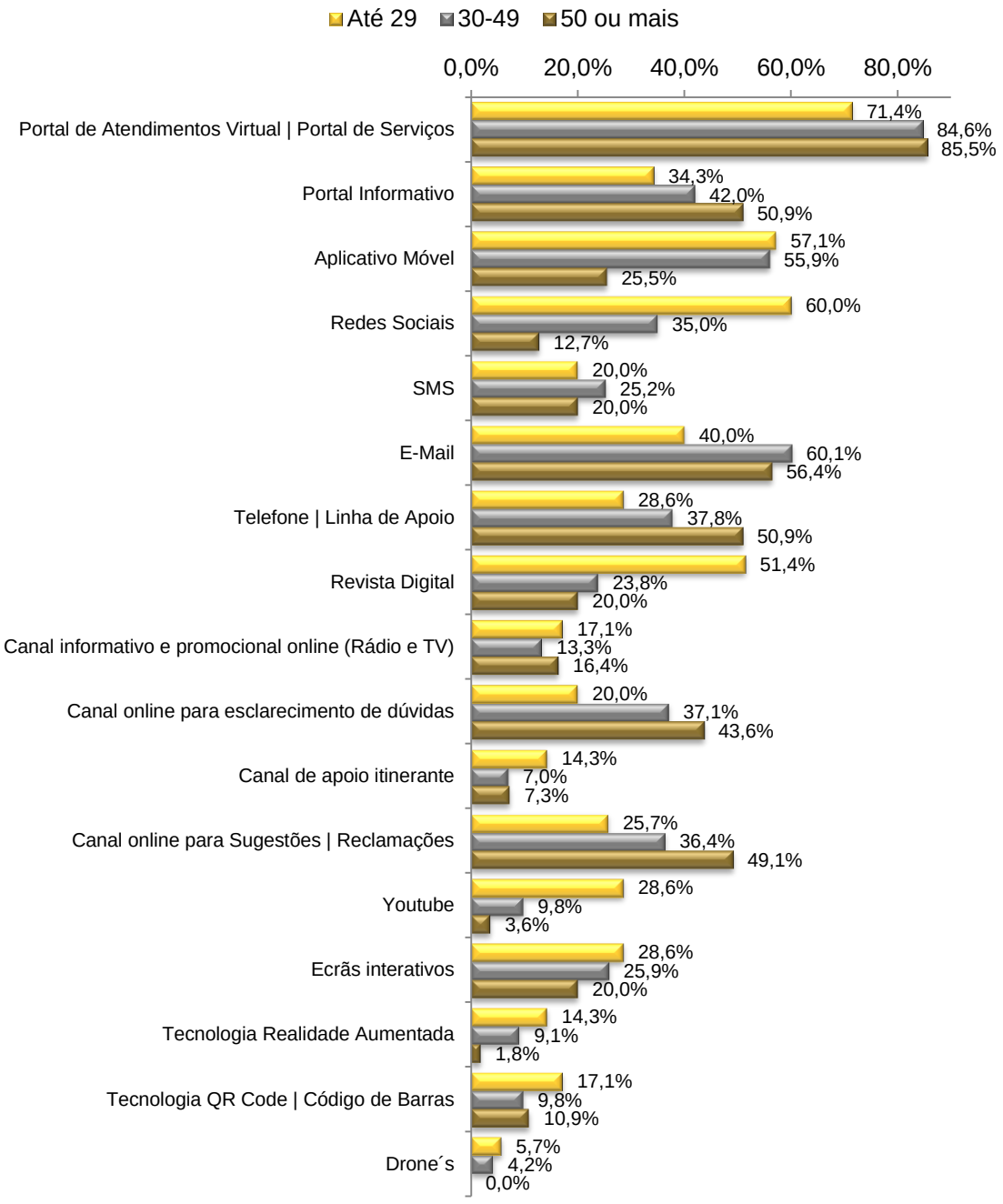


Gráfico 13. Tecnologia e Canais de Comunicação Online segundo a idade

No gráfico 14 apresentam-se os resultados relativos à Tecnologia e Canais de Comunicação Online que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município segundo as habilitações literárias. Nos munícipes com formação não superior observa-se que as tecnologias e canais referidos com maior frequência são o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (78,7%), o E-Mail (67,2%), o Telefone | Linha de Apoio (52,5%) e os Aplicativos Móveis (44,3%). Relativamente aos elementos com formação superior as tecnologias e canais referidos por maior número de munícipes foram o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (84,3%), o E-Mail (52,3%), os Aplicativos Móveis (50,6%) e o Portal Informativo (44,2%).

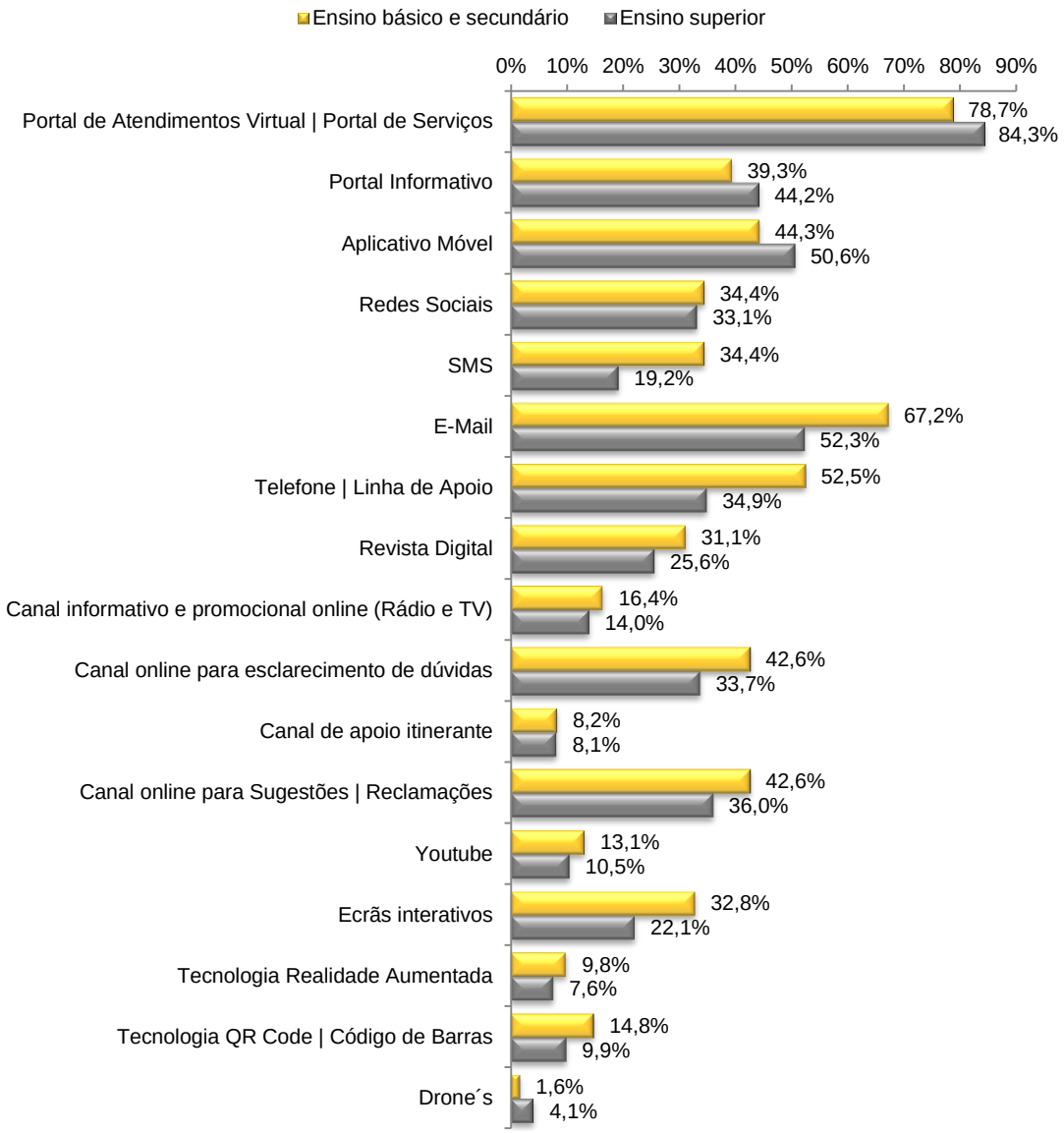


Gráfico 14. Tecnologia e Canais de Comunicação Online segundo habilitações literárias

Em termos de Tecnologia e Canais de Comunicação Online que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município segundo o estado civil (gráfico 15), constata-se que os munícipes solteiros ou divorciados referem o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (71,4%), as Redes Sociais (60%), os Aplicativos Móveis (57,1%) e a Revista Digital (51,4%).

Quanto aos munícipes casados ou em união de facto os meios que mais gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município são o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (82,8%), o E-Mail (56,4%) e os Aplicativos Móveis (47,9%).

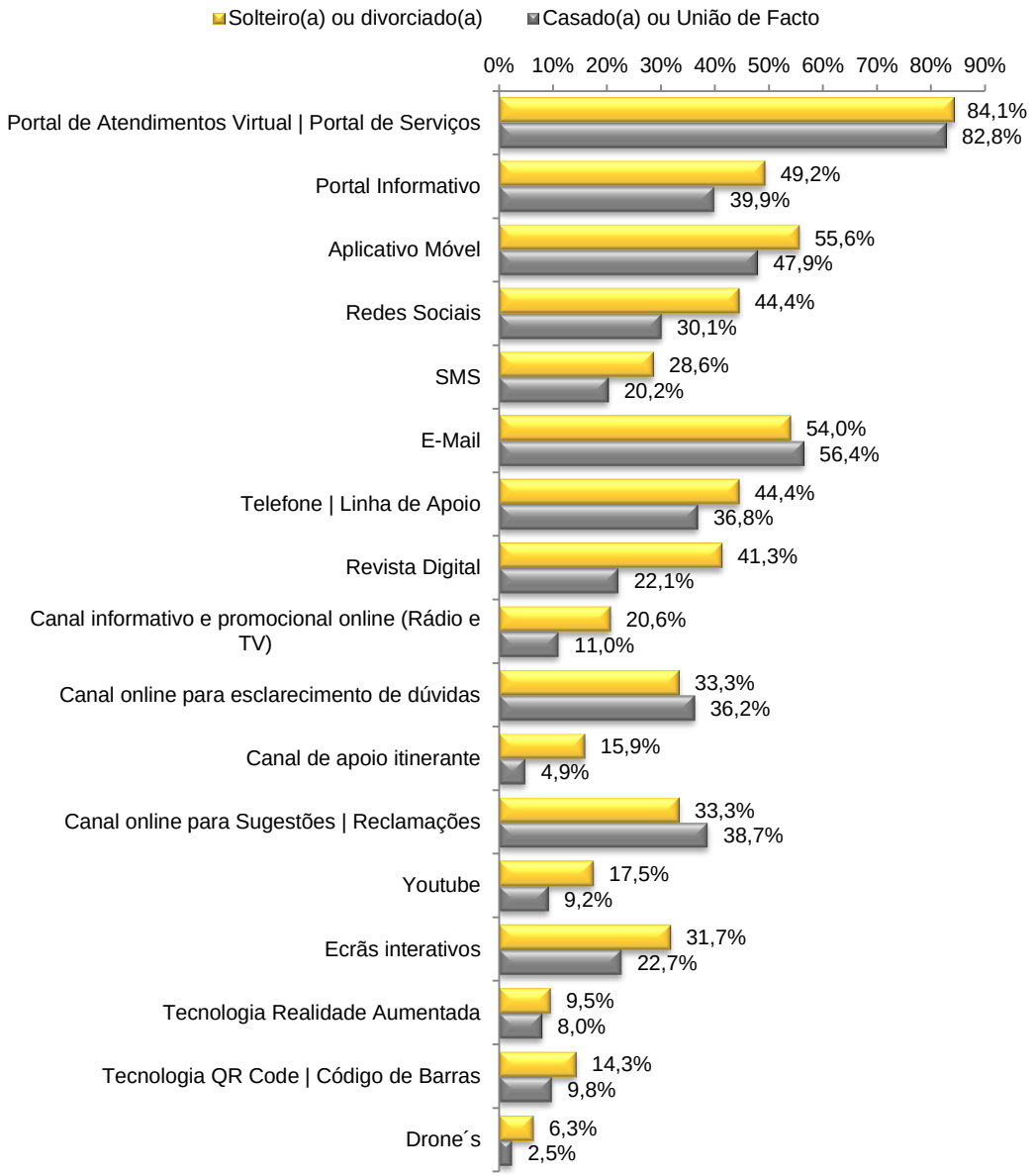


Gráfico 15. Tecnologia e Canais de Comunicação Online segundo o estado civil

No gráfico 16 são apresentados os resultados alusivos à Tecnologia e Canais de Comunicação Online que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município segundo o rendimento.

Nos munícipes com rendimento inferior a 1.500€ observa-se que as tecnologias e canais referidos com maior frequência são o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (81,3%), os Aplicativos Móveis (60,0%), o E-Mail (52,7%) e o Portal Informativo (41,3%).

Em relação aos elementos com rendimento superior a 1.500€ as tecnologias e canais referidos por maior número de munícipes foram o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (90,2%), o E-Mail (59%), o Canal online para Sugestões | Reclamações (45,9%), o Portal Informativo (44,3%) e o Telefone | Linha de Apoio (42,6%).

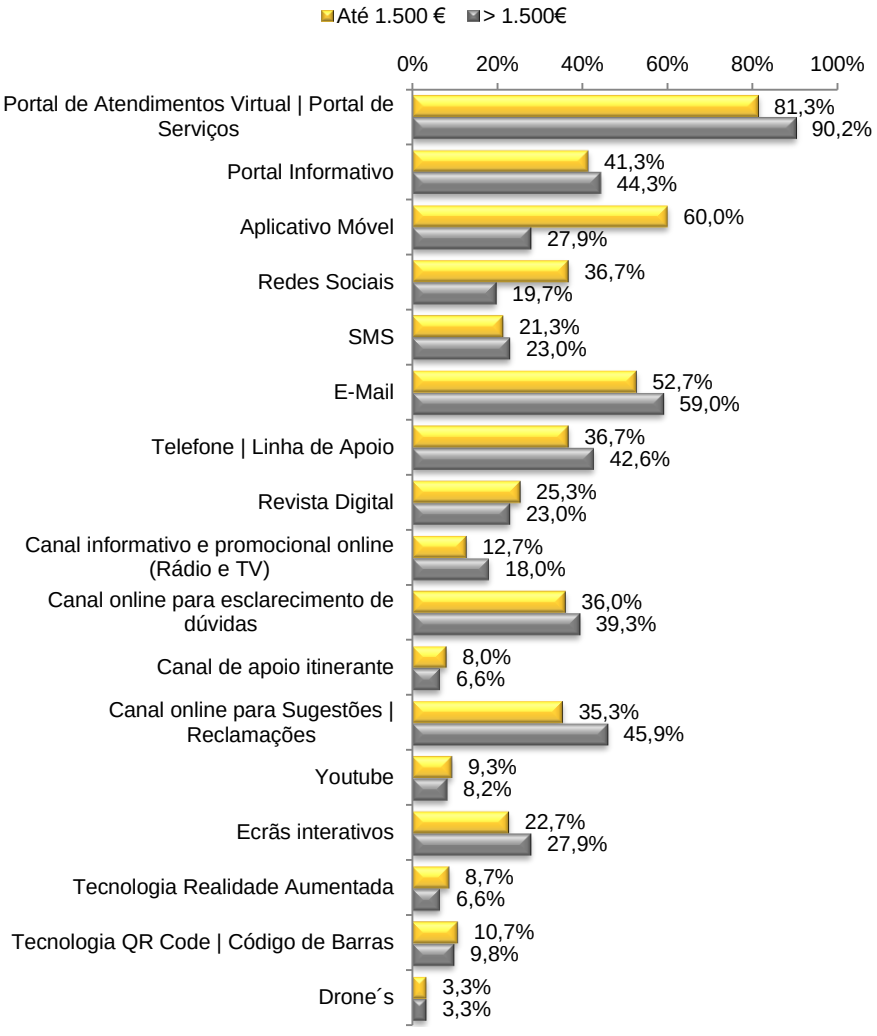


Gráfico 16. Tecnologia e Canais de Comunicação Online segundo o rendimento

A Análise de *Clusters*, é uma técnica que permite efetuar análise por grupos diferenciados sobre as distâncias euclidianas quadradas entre sujeitos com o método de agregação de *Ward* produziu o dendograma do gráfico 17, tendo sido **retidos 3 *clusters*.**

O Grupo 1 é composto por 100 munícipes, o Grupo 2 inclui 39 munícipes e no Grupo 3 constam 94 munícipes. Foram utilizadas todas as variáveis alusivas às Tecnologia e Canais de Comunicação Online que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município visíveis no gráfico 11.

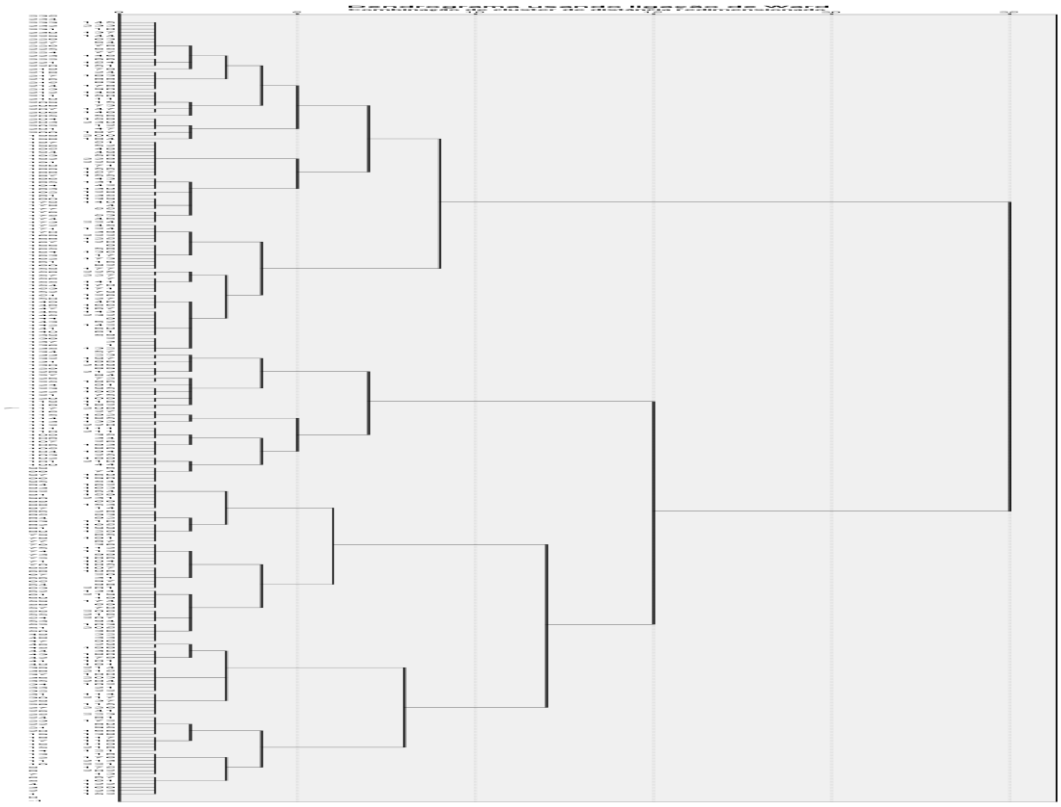


Gráfico 17. Dendograma da Análise de *Clusters*

com o método de Ward, usando a distância euclidiana quadrada como medida de dissemelhança

No gráfico 18 visualizam-se os resultados da Tecnologia e Canais de Comunicação Online que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município segundo os *clusters* encontrados. Os munícipes do grupo 1, em geral, referiram que gostariam de aceder, com maior frequência, ao Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (66,0%) e os Aplicativos Móveis (56,0%). Quanto ao grupo 2, gostariam de ter disponíveis quase todas as tecnologias e canais, exceto o Canal de apoio itinerante, a Tecnologia QR Code | Código de Barras, a Tecnologia Realidade

Aumentada e os Drone´s. Relativamente ao grupo 3, constata-se que quase a totalidade dos munícipes deste grupo gostaria de ter disponível o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços e a maioria também gostaria de ter disponível o Portal informativo, enquanto as demais tecnologias e canais foram referidas com frequência reduzida. Assim, face às preferências de disponibilidade de Tecnologia e Canais de Comunicação Online que os munícipes gostariam de ter para interagir com o Município observaram-se três perfis, em que no grupo 1 gostariam de ter disponíveis os Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços e os Aplicativos Móveis; o grupo 2 desejava ter quase todos as tecnologias e canais disponíveis e no grupo 3 gostariam de ter disponíveis os Portais de Atendimentos Virtual, de Serviços e o informativo.

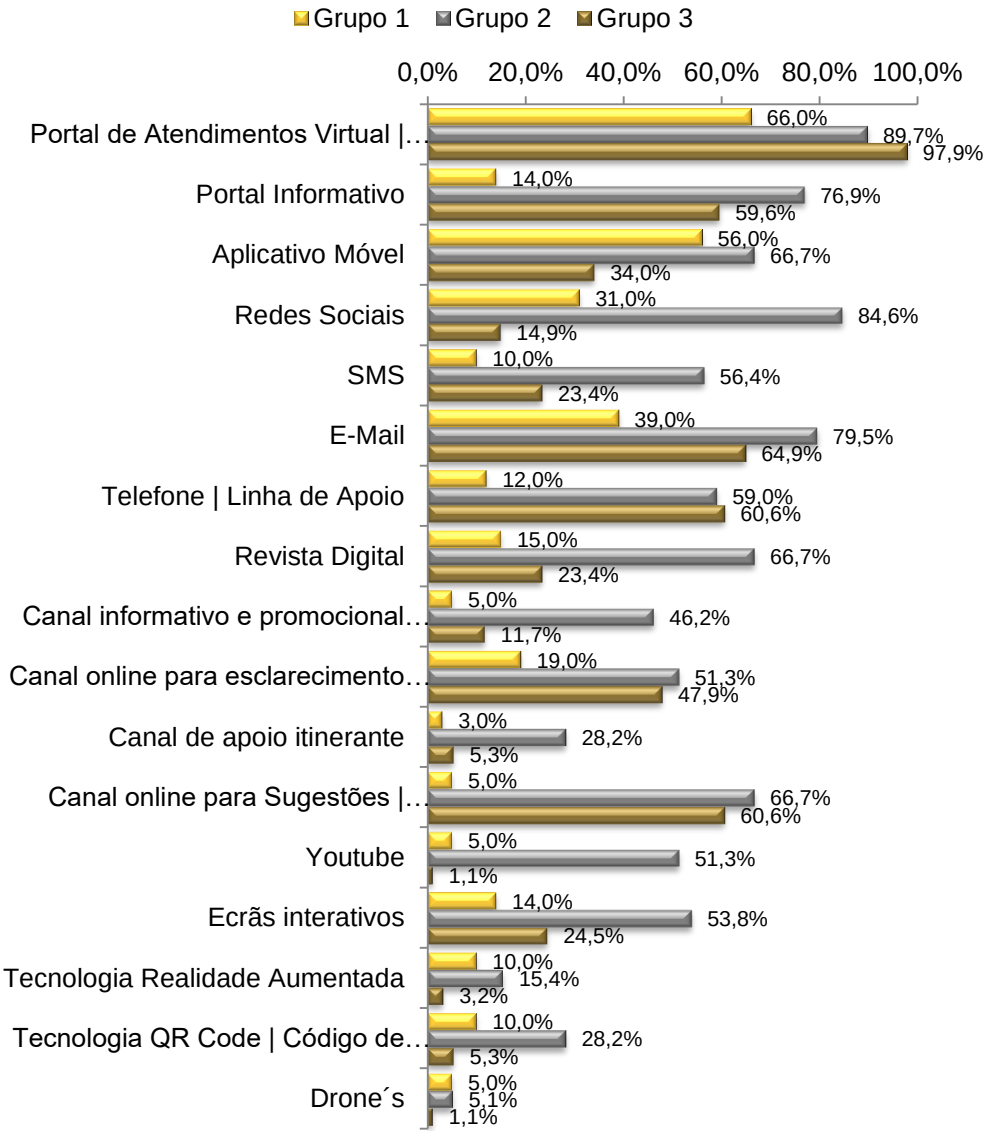


Gráfico 18. Tecnologia e Canais de Comunicação Online segundo o grupo

Pretendeu-se avaliar quais as diferenças em termos sociodemográficos existentes entre os três perfis de munícipes, sendo os resultados apresentados no quadro 5. Observam-se diferenças com significância estatística ($p < 0,05$) entre os três grupos no que respeita à idade e ao rendimento. O grupo 3 é o que tem maior frequência de elementos com 50 ou mais anos (30,9%), enquanto pelo contrário o grupo 2 é o que tem maior frequência de munícipes com idade até 29 anos (25,6%). Quanto ao rendimento, grupo 3 é o que tem maior frequência de munícipes com rendimento mensal superior a 1.500,00€ (37,5%) e o grupo 1 é o que apresenta maior frequência de munícipes com rendimento mensal até 1.500,00€ (78,5%). Face a estes resultados constata-se que o grupo 1 é constituído por munícipes com menor rendimento mensal, o grupo 2 é composto por munícipes mais novos e o grupo 3 é formado por munícipes com mais idade e maior rendimento mensal.

Quadro 5. Caraterização sociodemográfica segundo o grupo

		Grupo						p
		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		
		N	%	N	%	N	%	
Sexo	Feminino	33	33,0%	17	43,6%	38	40,4%	0,404
	Masculino	67	67,0%	22	56,4%	56	59,6%	
Idade	Até 29	18	18,0%	10	25,6%	7	7,4%	0,029*
	30-49	63	63,0%	22	56,4%	58	61,7%	
	50 ou mais	19	19,0%	7	17,9%	29	30,9%	
Habilitações literárias	Ensino básico e secundário	23	23,0%	14	35,9%	24	25,5%	0,294
	Ensino superior	77	77,0%	25	64,1%	70	74,5%	
Estado Civil	Solteiro(a) ou divorciado(a)	26	26,0%	15	39,5%	25	27,5%	0,277
	Casado(a) ou União de Facto	74	74,0%	23	60,5%	66	72,5%	
Rendimento Mensal	Até 1.500 €	73	78,5%	22	73,3%	55	62,5%	0,048*
	> 1.500€	20	21,5%	8	26,7%	33	37,5%	

* $p < 0,05$

4.2.3.3. Utilização dos recursos e canais *online*

No contexto de utilização dos recursos, no gráfico 19 apresenta-se o nível médio de frequência de utilização dos canais online disponibilizados pelo Município. Em geral, é baixa, sendo mais elevada no *Facebook* (2,7 ± 1,4) e no Portal do Município (2,6 ± 1,0) e mais baixa no Tomi (1,7 ± 0,9) e no *Youtube* (1,7 ± 0,9).

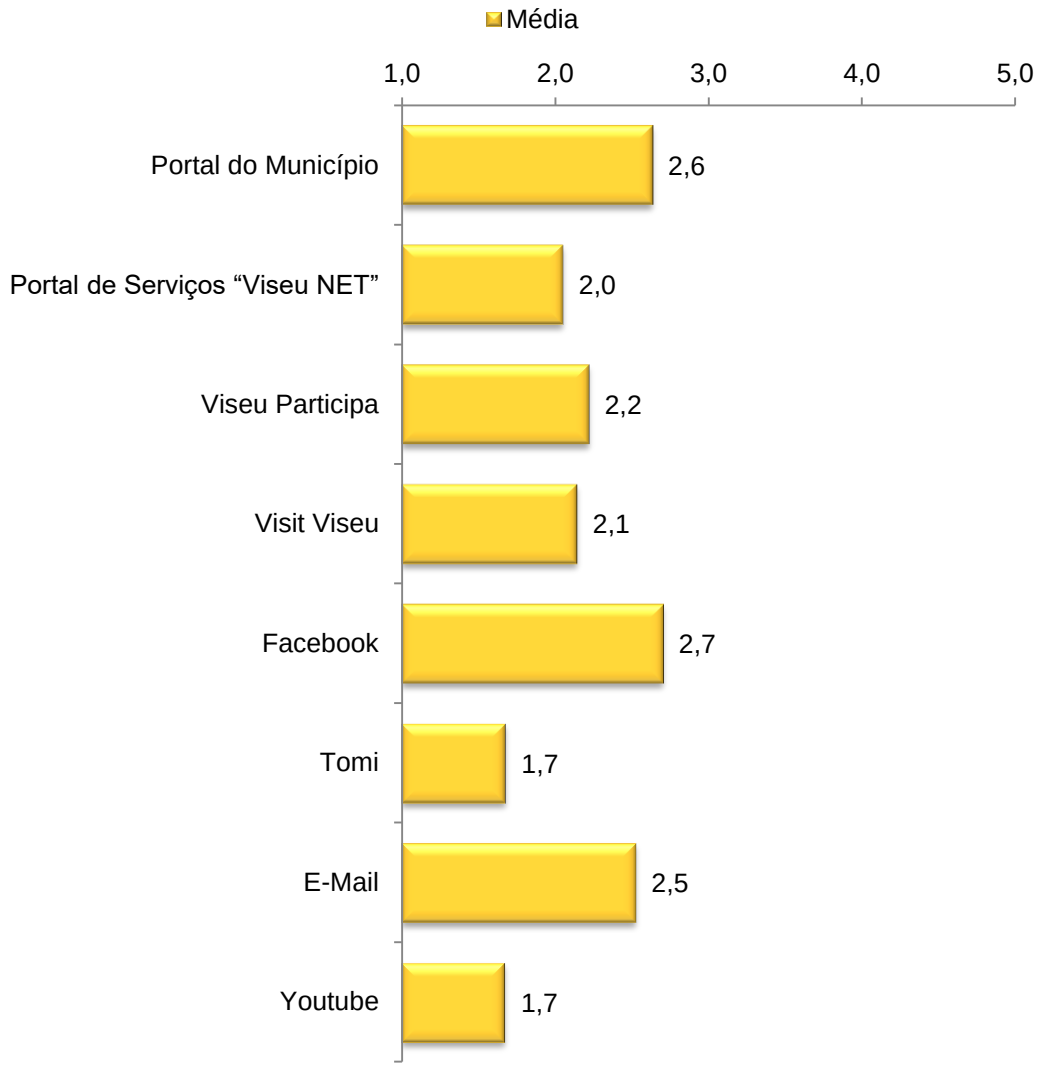


Gráfico 19. Nível médio de frequência

Quanto ao nível médio de interesse para as diferentes áreas (gráfico 20), observam-se níveis elevados de frequência nos canais Cultura (4,3 ± 0,9), Eventos (4,2 ± 1,0), Educação (3,9 ± 1,1) e níveis moderados de frequência na Área Financeira (3,0 ± 1,2) e no Aeródromo (2,9 ± 1,2).

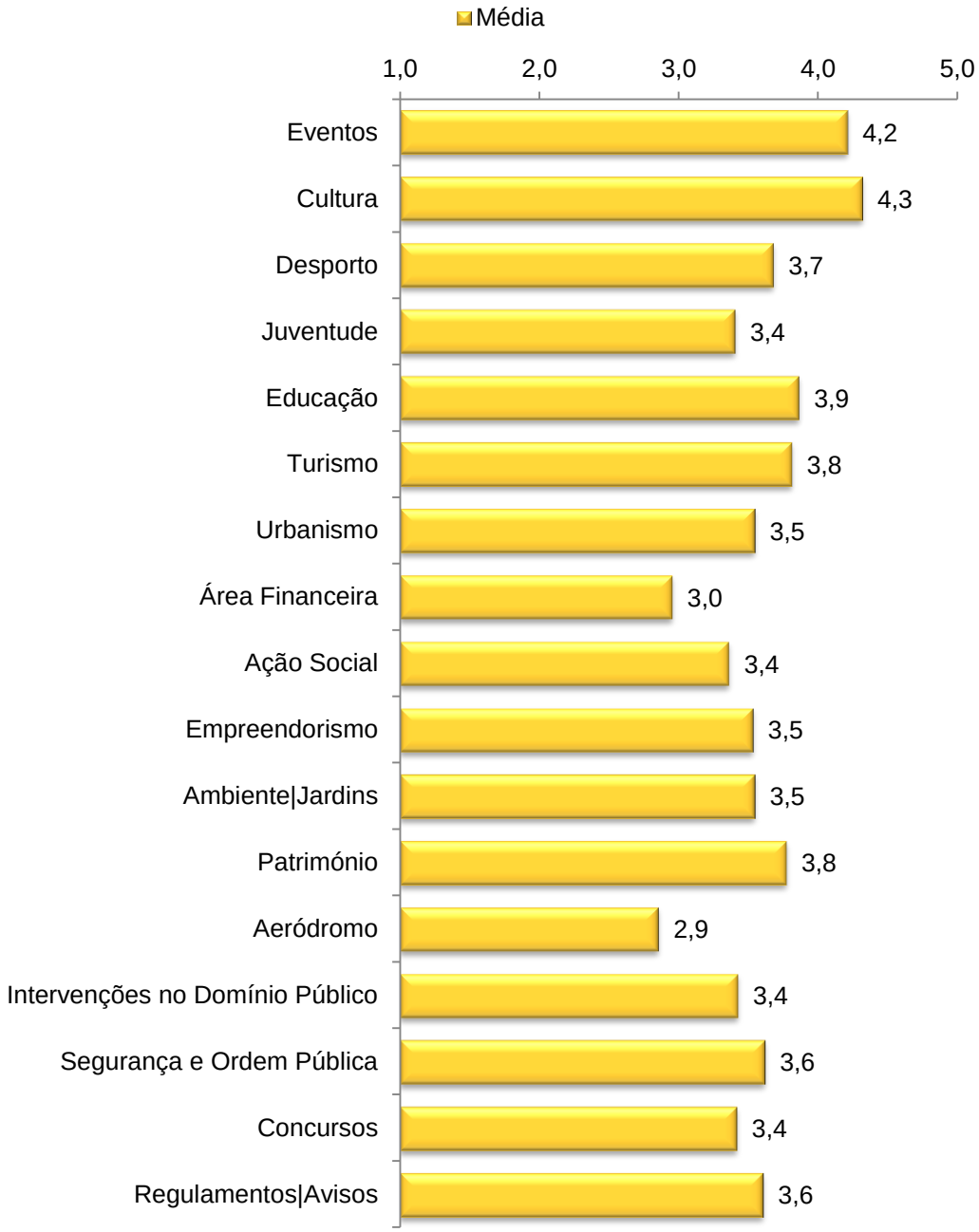


Gráfico 20. Nível médio de interesse | diferentes áreas

No gráfico 21 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 ± 0,9), Feira de São Mateus (4 ± 1,1), Centro Histórico (3,9 ± 1,0) e Festivais (3,9 ± 1,1) e níveis moderados de interesse em termos de Viseu Rural (3,1 ± 1,1), Viseu Terceiro (3,0 ± 1,1) e Eventos Religiosos (2,8 ± 1,2).

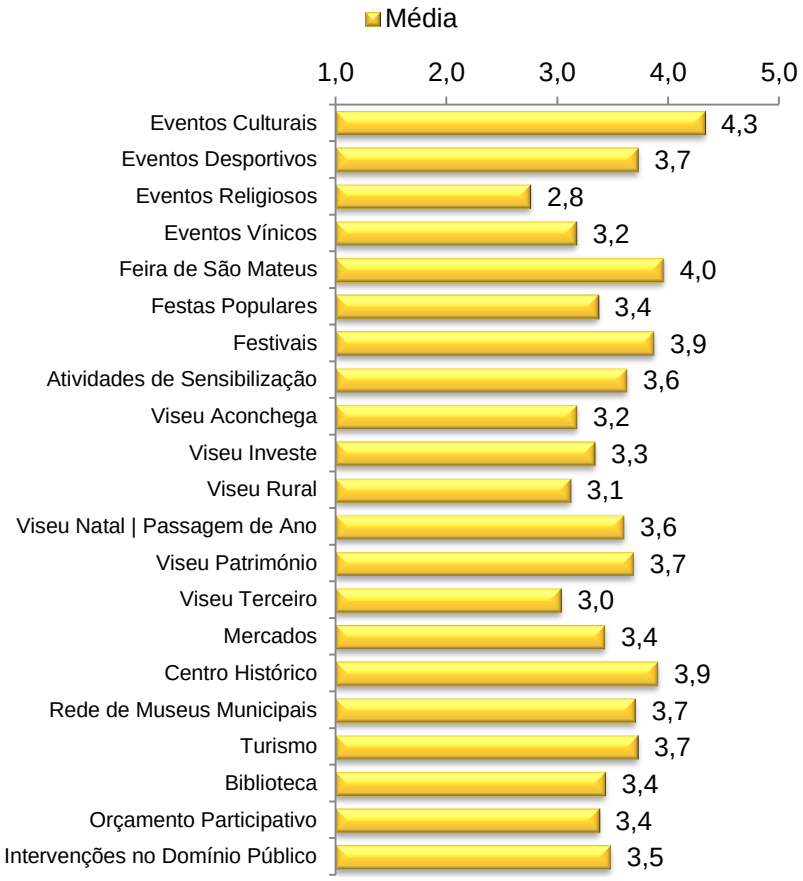


Gráfico 21. Nível médio de interesse de receção de informação personalizada

Relativamente ao nível médio de periodicidade de receção de informação dos canais de comunicação já existentes (gráfico 22), observa-se níveis altos de periodicidade no Portal do Município (3,7 ± 1,0) e E-Mail (3,6 ± 1,1) e níveis baixos de periodicidade no Youtube (2,5 ± 1,1), no Telefone (2,5 ± 1,1) e em Carta | CTT (2,3 ± 1,1).

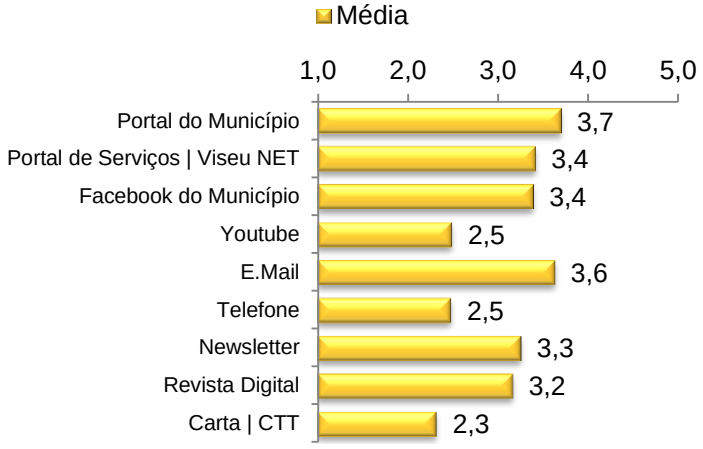


Gráfico 22. Nível médio de interesse e receção de informação via canais *online*

Na Quadro 6, são apresentados os coeficientes de correlação de *Spearman* entre a periodicidade de receção de informação dos canais de comunicação já existentes e o interesse de desejo de receção de informação personalizada das ações realizadas pelo município. Em termos gerais observa-se a existência de correlações positivas significativas entre a periodicidade de receção de informação dos canais de comunicação já existentes e o interesse de desejo de receção de informação personalizada das ações realizadas pelo município. Assim, quanto mais elevada é a periodicidade de receção de informação dos canais de comunicação já existentes maior é o interesse de desejo de receção de informação personalizada das ações realizadas pelo município.

Quadro 6. Correlação da periodicidade de receção de informação dos canais de comunicação

		Portal do Município	Portal de Serviços | ViseuNET	Facebook do Município	Youtube	E-Mail	Telefone	Newsletter	Revista Digital	Carta | CTT
Eventos Culturais	r	0,212*	0,144*	0,216*	0,130*	0,211*	0,128	0,212*	0,262*	0,027
	p	0,001	0,028	0,001	0,049	0,001	0,066	0,001	0,000	0,694
Eventos Desportivos	r	0,140*	0,175*	0,404*	0,285*	0,356*	0,155*	0,232*	0,184*	0,051
	p	0,033	0,007	0,000	0,000	0,000	0,026	0,000	0,005	0,449
Eventos Religiosos	r	0,124	0,139*	0,155*	0,179*	0,139*	0,170*	0,255*	0,260*	0,162*
	p	0,059	0,034	0,018	0,006	0,035	0,014	0,000	0,000	0,015
Eventos Vínicos	r	0,165*	0,228*	0,259*	0,318*	0,194*	0,198*	0,318*	0,406*	0,138*
	p	0,012	0,000	0,000	0,000	0,003	0,004	0,000	0,000	0,040
Feira de São Mateus	r	0,261*	0,152*	0,462*	0,315*	0,287*	0,183*	0,287*	0,309*	0,084
	p	0,000	0,020	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,209
Festas Populares	r	0,234*	0,206*	0,391*	0,365*	0,273*	0,270*	0,344*	0,371*	0,182*
	p	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006
Festivais	r	0,227*	0,169*	0,431*	0,278*	0,259*	0,202*	0,243*	0,319*	0,046
	p	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,498
Atividades de Sensibilização	r	0,167*	0,212*	0,316*	0,201*	0,165*	0,363*	0,205*	0,326*	0,165*
	p	0,011	0,001	0,000	0,002	0,012	0,000	0,002	0,000	0,013
Viseu Aconchega	r	0,145*	0,251*	0,238*	0,332*	0,086	0,268*	0,200*	0,357*	0,210*
	p	0,026	0,000	0,000	0,000	0,189	0,000	0,002	0,000	0,002
Viseu Investe	r	0,199*	0,283*	0,159*	0,192*	0,079	0,295*	0,150*	0,297*	0,191*
	p	0,002	0,000	0,015	0,003	0,230	0,000	0,022	0,000	0,004
Viseu Rural	r	0,133*	0,244*	0,099	0,217*	0,150*	0,305*	0,161*	0,284*	0,167*
	p	0,043	0,000	0,132	0,001	0,022	0,000	0,014	0,000	0,013
Viseu Natal | Passagem de Ano	r	0,190*	0,174*	0,286*	0,254*	0,168*	0,197*	0,230*	0,310*	0,176*
	p	0,004	0,008	0,000	0,000	0,010	0,004	0,000	0,000	0,008
Viseu Património	r	0,233*	0,209*	0,204*	0,246*	0,214*	0,180*	0,337*	0,385*	0,120
	p	0,000	0,001	0,002	0,000	0,001	0,009	0,000	0,000	0,074
Viseu Terceiro	r	0,248*	0,253*	0,301*	0,368*	0,176*	0,385*	0,344*	0,411*	0,286*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000
Mercados	r	0,189*	0,222*	0,273*	0,264*	0,229*	0,200*	0,275*	0,325*	0,189*
	p	0,004	0,001	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,005
Centro Histórico	r	0,274*	0,205*	0,247*	0,176*	0,264*	0,190*	0,221*	0,306*	0,093
	p	0,000	0,002	0,000	0,007	0,000	0,006	0,001	0,000	0,168

Rede de Museus Municipais	r	0,238*	0,190*	0,246*	0,233*	0,212*	0,184*	0,220*	0,340*	0,157*
	p	0,000	0,004	0,000	0,000	0,001	0,008	0,001	0,000	0,019
Turismo	r	0,210*	0,235*	0,229*	0,222*	0,110	0,200*	0,235*	0,298*	0,071
	p	0,001	0,000	0,000	0,001	0,093	0,004	0,000	0,000	0,294
Biblioteca	r	0,169*	0,234*	0,172*	0,223*	0,123	0,207*	0,285*	0,295*	0,166*
	p	0,010	0,000	0,009	0,001	0,060	0,003	0,000	0,000	0,013
Orçamento Participativo	r	0,192*	0,266*	0,192*	0,217*	0,174*	0,368*	0,179*	0,239*	0,184*
	p	0,003	0,000	0,003	0,001	0,008	0,000	0,006	0,000	0,006
Intervenções no Domínio Público	r	0,161*	0,258*	0,207*	0,172*	0,180*	0,342*	0,112	0,221*	0,189*
	p	0,014	0,000	0,002	0,009	0,006	0,000	0,087	0,001	0,005

* p < 0,05

4.2.3.4. Portal de Serviços | ViseuNET

Na abordagem e análise ao portal de serviços | ViseuNET, descrevem-se os resultados inerentes. Em relação à utilização do mesmo observa-se que 23,6% dos munícipes inquiridos (n=55) referem a sua utilização (gráfico 23).

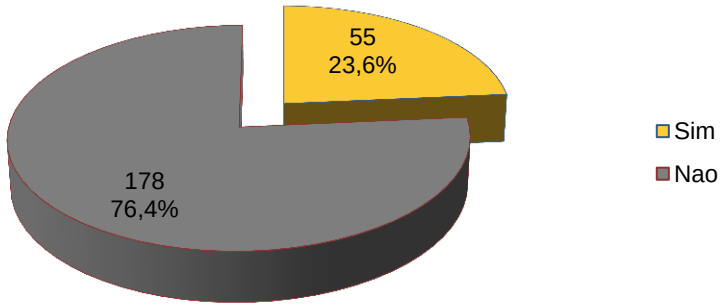


Gráfico 23. Utilização do Portal de Serviços | ViseuNET

No Quadro 7 apresentam-se os resultados relativos à utilização do Portal de Serviços | ViseuNET segundo a caraterização sociodemográfica. Não se observa qualquer associação com significância estatística (p > 0,05) entre a utilização do Portal de Serviços | ViseuNET e as diversas características sociodemográficas.

Quadro 7. Utilização do Portal de Serviços | ViseuNET | sociodemográfica

		Utilização do Portal de Serviços | ViseuNET				p
		Sim		Não		
		N	%	N	%	
Sexo	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(a) ou divorciado(a)	13	19,7%	53	80,3%	0,378
	Casado(a) ou União de Facto	41	25,2%	122	74,8%	
Rendimento Mensal	Até 1.500 €	39	26,0%	111	74,0%	0,832
	> 1.500€	15	24,6%	46	75,4%	

Quanto à classificação do Portal de Serviços | ViseuNET por parte dos utilizadores do serviço (gráfico 24), 54,5% (n=30) referem como vantajosa e 29,1% (n=16) citam que a utilização é mais ou menos vantajosa. O nível médio de classificação foi 3,8 ± 0,7 indicando que os munícipes que utilizam o Portal de Serviços | ViseuNET e a consideram a sua utilização vantajosa.

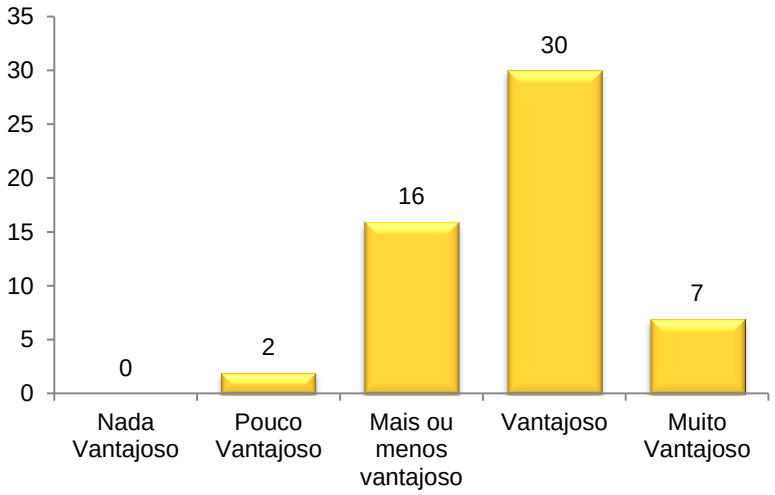


Gráfico 24. Classificação do Portal de Serviços | ViseuNET

Relativamente aos munícipes inquiridos que referiram que não utilizam o Portal de Serviços | ViseuNET (gráfico 25), destacam-se como motivos para essa não utilização o desconhecimento (44,9%; n=80) e a ausência de necessidade de recorrer aos respetivos serviços (42,7%; n=76).

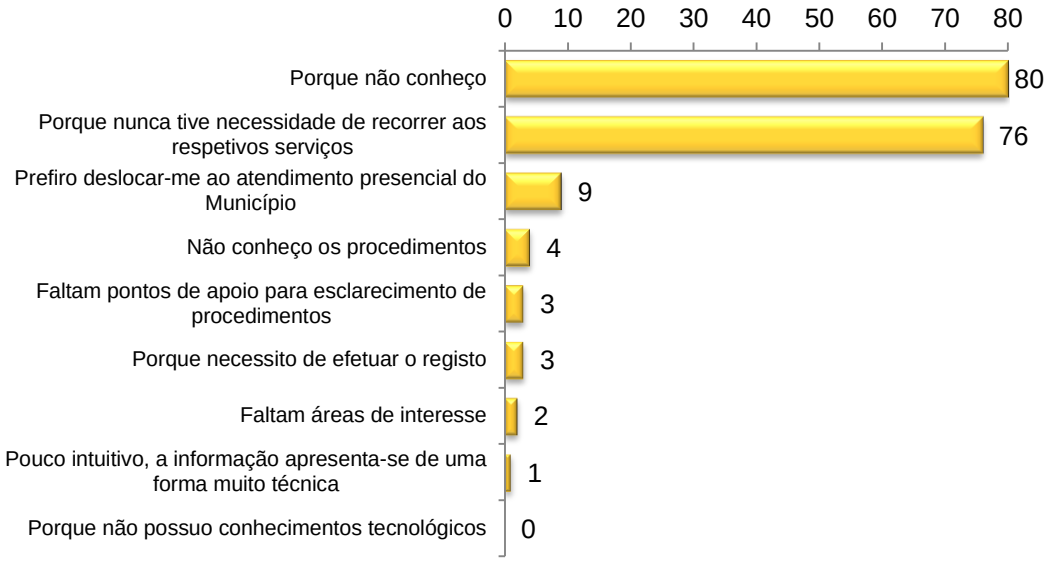


Gráfico 25. Motivos para não utilização do Portal de Serviços | ViseuNET

No gráfico 26 apresentam-se as frequências de gostar de conhecer melhor os procedimentos do Portal de Serviços | ViseuNET, para efetuar os seus pedidos. Constata-se que 84,5% (n=197) dos munícipes inquiridos responderam que desejavam conhecer melhor os procedimentos do Portal de Serviços | ViseuNET, para efetuar os seus pedidos.

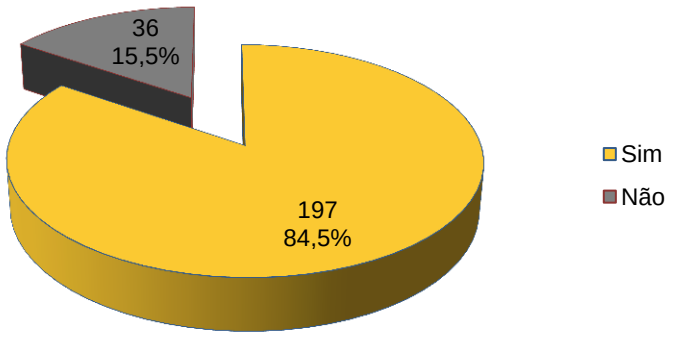


Gráfico 26. Conhecer melhor os procedimentos do Portal de Serviços | ViseuNET

No contexto da associação do desejo de conhecer melhor os procedimentos do Portal de Serviços | ViseuNET, não se observou qualquer associação significativa (p > 0,05) entre o desejo de conhecer melhor os seus procedimentos para efetuar os pedidos com a sua utilização. (gráfico 27).

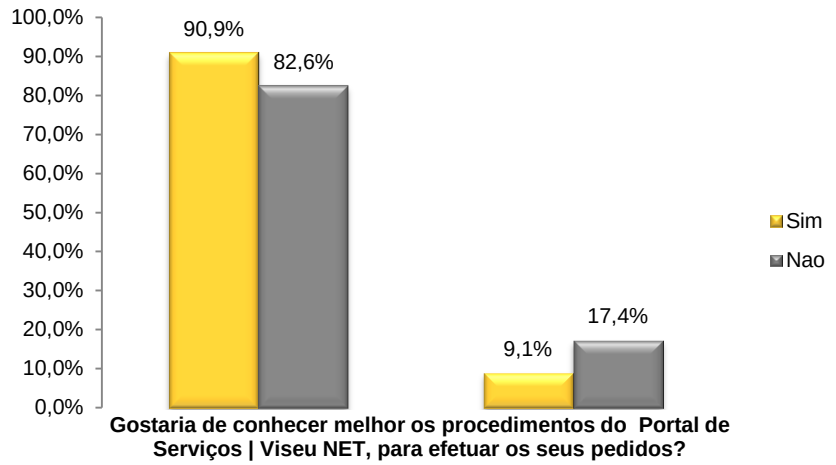


Gráfico 27. Efetuar pedidos segundo a utilização do Portal de Serviços | ViseuNET

No gráfico 28 visualizam-se os resultados referentes à forma de conhecer melhor os procedimentos do Portal de Serviços | ViseuNET, para efetuar os seus pedidos. Observa-se que as formas referidas, com maior frequência, foram o envio de manual de utilização via e-mail (56,3%; n=111) e as ações de esclarecimento e acompanhamento nos Espaços Municipais (14,7%; n=29).

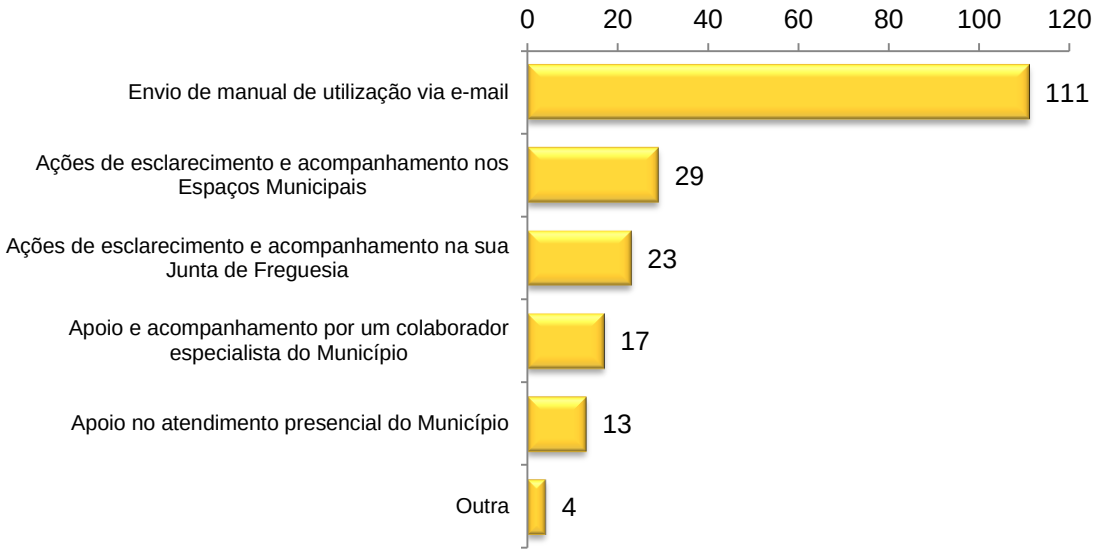


Gráfico 28. Recursos para conhecer melhor o Portal de Serviços | ViseuNET

Quanto à associação da forma como gostaria de conhecer o uso do Portal de Serviços | ViseuNET para efetuar os pedidos por seu intermédio, observou-se a existência de uma associação significativa ($p < 0,05$), que gostaria de conhecer melhor os seus procedimentos. (gráfico 29). As principais diferenças observadas são relativas ao apoio e acompanhamento por um colaborador especialista do Município, referida por 20% dos inquiridos que utilizam o Portal de Serviços | ViseuNET e por 4,8% dos inquiridos que não o utilizam. Relativamente ao envio de manual de utilização via e-mail citada por 36,0% dos inquiridos que usam e por 63,3% dos inquiridos que não utilizam.

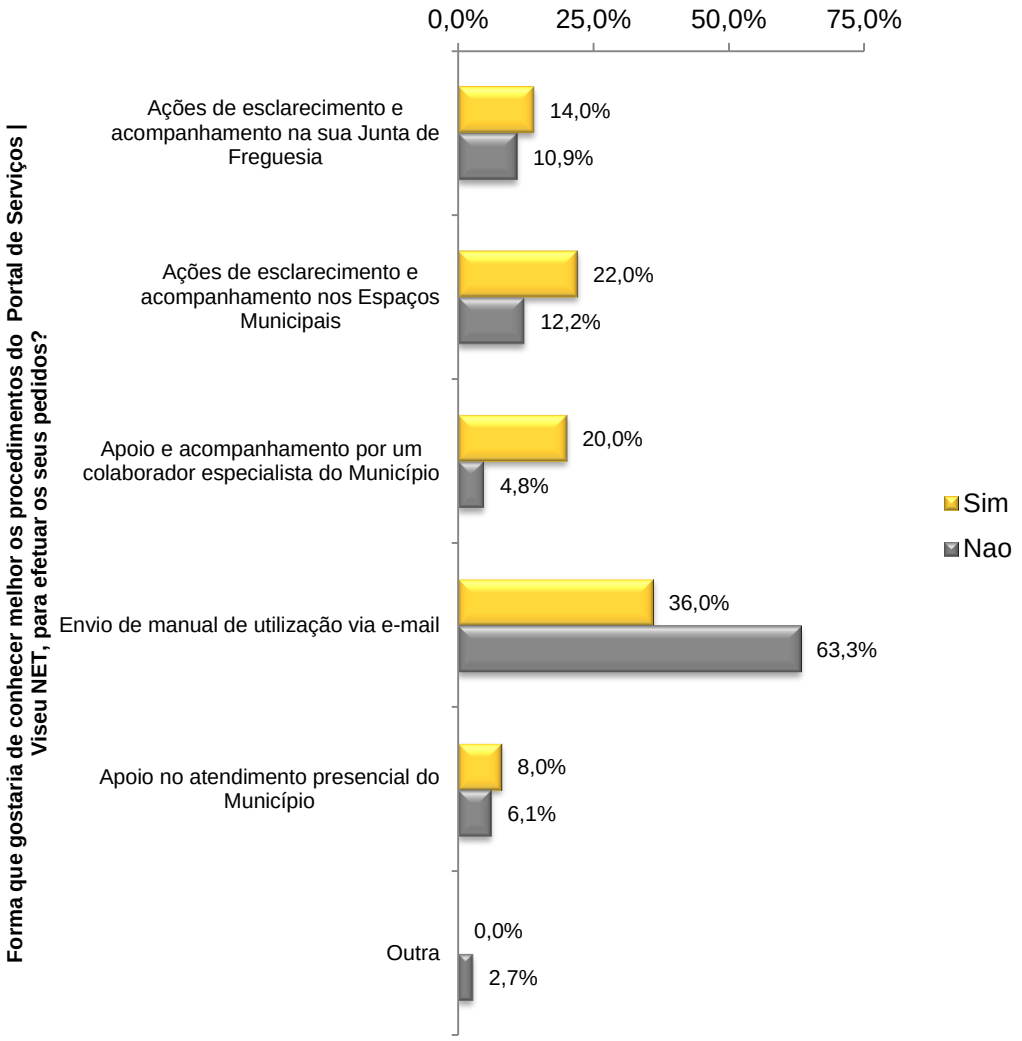


Gráfico 29. Procedimentos para conhecerem o Portal de Serviços | ViseuNET

Quanto à Satisfação Global relativamente à interação e prestação de serviços do Município (gráfico 30), 47,2% (n=110) referem estar satisfeitos e 34,3% (n=80) citam estar mais ou menos satisfeitos. O nível médio foi positivo indicando que os munícipes denotam satisfação.

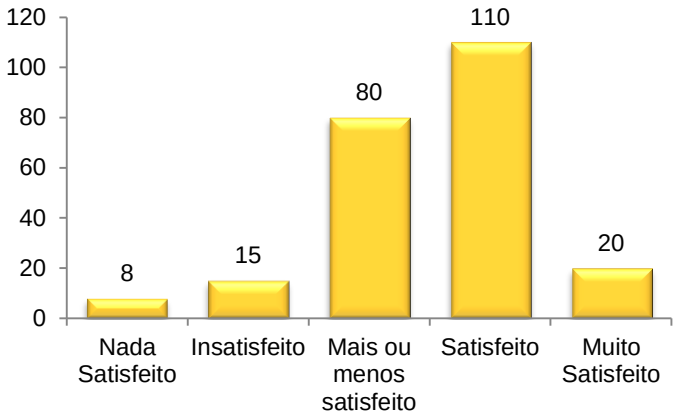


Gráfico 30. Satisfação Global relativamente à interação e prestação de serviços

Avaliando o nível médio de Satisfação Global relativamente à interação e prestação de serviços do Município para as caraterísticas sociodemográficas (quadro 8), observa-se que não existe qualquer associação estatisticamente significativa (p > 0,05) entre as caraterísticas demográficas e a Satisfação Global.

Quadro 8. Nível médio de Satisfação Global | Sociodemográficas

Relativamente à interação e prestação de serviços do Município segundo as caraterísticas sociodemográficas

		Média	DP	p
Sexo	Feminino	3,5	0,7	0,637
	Masculino	3,5	1,0	
Idade	Até 29	3,5	1,0	0,405
	30-49	3,6	0,8	
	50 ou mais	3,4	0,9	
Habilitações literárias	Ensino básico e secundário	3,6	0,7	0,512
	Ensino superior	3,5	0,9	
Estado Civil	Solteiro(a) ou divorciado(a)	3,4	0,9	0,134
	Casado(a) ou União de Facto	3,6	0,9	
Rendimento Mensal	Até 1.500 €	3,5	0,9	0,348
	> 1.500€	3,6	0,9	

Relativamente à **questão aberta** com o intuito de captar a opinião dos munícipes acerca das medidas a adotar pelo município no que respeita ao *CzRM*, observa-se que a maioria dos inquiridos enquadra-se no nível *"3. Satisfeitos*", relativamente à prestação de serviços. Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a *nada satisfeito* e 5 a *muito satisfeito*, deduz-se uma perspetiva qualitativa e alguns pontos a trabalhar, nomeadamente:

- Tempos de espera e eficácia no atendimento presencial;

- Desmaterializar os contactos e *levar em consideração os anseios individuais;*

- Mais informação de forma visível e acessível a todos os munícipes, utilizando todos os meios disponíveis para interagir com eles;

- Ser mais cuidadoso nos tempos da informação. As atividades são comunicadas ao munícipe muito em cima do acontecimento;

- O presidente e a sua equipa deveriam sair mais à rua para contactar e ouvir as pessoas;

- Comunicar e informar de forma eficaz e atempada;

- Maior interação com dos cidadãos através de informação personalizada e, também, através das instituições de ensino, dos jornais e rádios locais;

- Apresentação de agenda e iniciativas através de ledwall no rossio;

- Perceber e identificar as dificuldades de cada zona;

- Comunicar de acordo com necessidades de cada um;

- Fomentar o crescimento industrial e comércio a fim de recuperar a hegemonia de outros tempos;

- Procurar chegar a cada grupo da forma mais adequada e nunca generalizando.

- Mais informação, recursos e apoio online;

- Dinamizar ações nas diversas freguesias descentralizando-as;

- Reduzir o tempo de resolução de problemas (urbanismo e ambiente);

4.2.3.5. Hipóteses

Neste ponto serão abordados e avaliados os resultados relativamente às cinco hipóteses de estudo, identificadas por H1, H2, H3, H4 e H5.

H1: A aplicação das funcionalidades do *CzRM* - Gestão de Relacionamento com os Cidadãos/Munícipes, influencia no grau de satisfação e proximidade dos Munícipes.

Os munícipes que conhecem as vantagens do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Munícipe "*CzRM* (3,8 ± 0,8) apresentam níveis de Satisfação Global significativamente mais elevados do que os munícipes que não conhecem as vantagens do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Munícipe "*CZRM* (3,3 ± 0,8).

Os munícipes que utilizam o Portal de Serviços | ViseuNET (3,8 ± 0,8) relevam níveis mais elevados de Satisfação Global relativamente à interação e prestação de serviços do Município comparativamente aos munícipes que não o utilizam (3,4 ± 0,9). Quanto ao interesse em conhecer melhor os procedimentos do Portal de Serviços | ViseuNET, para efetuar os pedidos (quadro 9), observa-se a existência de uma associação com significância estatística ($p < 0,05$) entre aquela satisfação especifica e o conhecimento das vantagens do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Munícipe "*CzRM".*

Quadro 9. Nível médio de Satisfação Global | Conhecimento do Portal ViseuNET relativamente à interação e prestação de serviços do Município segundo o conhecimento das vantagens do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cidadão "*CZRM*, o gosto de conhecer melhor os procedimentos do Portal de Serviços | ViseuNET, para efetuar os pedidos e a sua utilização.

		Média	DP	p
Conhecimento das vantagens do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cidadão/Munícipes "*CZRM*"	Sim	3,8	0,8	0,000*
	Não	3,3	0,9	
Utilizou o Portal de Serviços | ViseuNET	Sim	3,8	0,8	0,008*
	Não	3,4	0,9	
Gostaria de conhecer melhor os procedimentos do Portal de Serviços | ViseuNET, para efetuar os seus pedidos?	Sim	3,5	0,8	0,621
	Não	3,4	1,0	

* $p < 0,05$

Relativamente à correlação de *Spearman* da Satisfação Global e a interação e prestação de serviços do Município, com a concordância das atividades que o Sistema de Gestão de Relacionamento, Cidadão/Munícipes "*CZRM*" permite, com o interesse de receção de informação personalizada das ações realizadas pelo município e com a periodicidade de receção de informação dos canais de comunicação já existentes (quadro 10), observa-se uma associação positiva, estatisticamente significativa, da Satisfação Global com o grau de interesse de receção de informação personalizada das ações realizadas pelo município alusivas aos Eventos Religiosos (r = 0,158) e Vínicos (r = 0,227), à Feira de São Mateus (r = 0,205), as Festas Populares (r = 0,184), às Atividades de Sensibilização (r = 0,147), ao Viseu Aconchega (r = 0,261), ao Viseu Investe (r = 0,176), ao Viseu Património (r = 0,134), Viseu Natal | Passagem de Ano (r = 0,234), ao Viseu Terceiro (r =0,222), ao Centro Histórico (r = 0,157), à Rede de Museus Municipais (r = 0,145), ao Turismo (r = 0,147) e ao Orçamento Participativo (r = 0,144).

			Satisfação
Concordância com as atividades que o Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cidadão/Munícipes "*CZRM*" permite	Assegurar os níveis de satisfação, interação e inovação dos serviços prestados	r	0,096
		p	0,142
	Perceber e antecipar as suas necessidades	r	0,090
		p	0,171
	Atuar de acordo com as suas necessidades e preferências	r	0,060
		p	0,361
	Informar de forma regular, personalizada e direcionada	r	0,037
		p	0,572
	Assegurar a eficiência e rapidez na resposta aos pedidos solicitados	r	0,071
		p	0,283
Interesse de receção de informação personalizada das ações realizadas pelo município	Eventos Culturais	r	0,115
		p	0,080
	Eventos Desportivos	r	0,089
		p	0,176
	Eventos Religiosos	r	0,158*
		p	0,016
	Eventos Vínicos	r	0,227**
		p	0,000
	Feira de São Mateus	r	0,205**
		p	0,002
	Festas Populares	r	0,184**
		p	0,005
	Festivais	r	0,119
		p	0,070
	Atividades de Sensibilização	r	0,147*
		p	0,025
	Viseu Aconchega	r	0,261**
		p	0,000
	Viseu Investe	r	0,176**
		p	0,007
	Viseu Rural	r	0,116
		p	0,078
	Viseu Natal | Passagem de Ano	r	0,234**
		p	0,000
	Viseu Património	r	0,134*
		p	0,041
	Viseu Terceiro	r	0,222**
		p	0,001
	Mercados	r	0,088
		p	0,182
	Centro Histórico	r	0,157*
		p	0,017
	Rede de Museus Municipais	r	0,145*
		p	0,027
	Turismo	r	0,147*
		p	0,025
	Biblioteca	r	0,083
		p	0,206
	Orçamento Participativo	r	0,144*
		p	0,028
	Intervenções no Domínio Público	r	0,029
		p	0,657
Periodicidade de receção de informação dos canais de comunicação já existentes	Portal do Município	r	0,070
		p	0,285
	Portal de Serviços | ViseuNET	r	0,077
		p	0,241
	Facebook do Município	r	0,232**
		p	0,000
	Youtube	r	0,305**
		p	0,000
	E-mail	r	0,053
		p	0,420
	Telefone	r	0,150*
		p	0,030
	Newsletter	r	0,221**
		p	0,001
	Revista Digital	r	0,283**
		p	0,000
	Carta | CTT	r	0,045
		p	0,503

Quadro 10. Correlação de Spearman | Satisfação Global | * p < 0,05 e ** p < 0,01

concordância com as atividades que o "*CZRM*" permite, com o interesse de receção de informação personalizada das ações realizadas pelo município e com a periodicidade de receção de informação dos canais de comunicação já existentes.

H2: Algumas tecnologias e canais *online* que representam maior relevância para a interação com os serviços Municipais.

Com base nos resultados dos gráficos 11, 12 e 22, constata-se que a Tecnologia e Canais de Comunicação Online que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município são o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços (82,8%; IC95%: 77,5% - 87,1%), o E-Mail (56,2%; IC95%: 49,8% - 62,4%) e os Aplicativos Móveis (48,9%; IC95%: 42,6% - 55,3%) e que existe, atualmente, uma frequência baixa de utilização dos canais disponíveis sendo o nível médio de periodicidade de receção de informação dos canais de comunicação já existentes mais elevados relativamente ao Portal do Município (3,7; IC95%: 3,6 – 3,8) e o E-mail (3,6; IC95%: 3,5 – 3,7).

H3: Quais as áreas e ações promovidas pelo Município que revelam maior interesse para os Munícipes?

Os resultados apresentados nos gráficos 20, 21 e 22 auxiliam na resposta a este objetivo.

Quanto ao nível médio de interesse relatado para as diferentes áreas, observa-se que é a Cultura (4,3; IC95%: 4,2 – 4,4), os Eventos (4,2; IC95%: 4,2 – 4,3) e a Educação (3,9; IC95%: 3,7 – 4,0), com maior incidência.

Em relação ao nível médio de interesse de receção de informação personalizada das ações realizadas pelo município salientam-se. Eventos Culturais (4,3; IC95%: 4,2 – 4,4); a Feira de São Mateus (4,0; IC95%: 3,8 – 4,1), o Centro Histórico (3,9; IC95%: 3,8 – 4,0) e os Festivais (3,9; IC95%: 3,7 – 4,0).

Relativamente ao nível médio de periodicidade de receção de informação dos canais de comunicação já existentes, a maior periodicidade foi relatada no Portal do Município (3,7; IC95%: 3,6 – 3,8) e no E-mail (3,6; IC95%: 3,5 – 3,7).

H4: **Os Munícipes conhecem as vantagens do *CzRM.* As suas potencialidades vão facilitar a interação com os serviços prestados**.

Relativamente às vantagens do *CzRM*, 39,5% (IC95%: 33,4% – 45,9%) têm perceção de existência de vantagens do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cidadão/Munícipe "*CZRM* (gráfico 8). Os motivos principais para desconhecer as vantagens do "*CzRM*" são nunca terem ouvido falar (63,8%; IC95%: 54,4% - 70,0%) e o desconhecimento das funcionalidades (31,2%; IC95%: 23,6% - 28,5%) (gráfico 9). Em termos de concordância com as atividades que o Sistema de Gestão de "*CzRM*" permite, os munícipes inquiridos referem que concordam muito em assegurar a eficiência e rapidez na resposta aos pedidos solicitados e os níveis de satisfação, interação e inovação dos serviços prestados, perceber e antecipar as suas necessidades, atuar de acordo com as suas necessidades e preferências e informar de forma regular, personalizada e direcionada (gráfico 10).

H5: Existem limitações da parte dos munícipes que condicione o conhecimento e a utilização do Portal de Serviços | ViseuNET.

Com base nos resultados dos gráficos 23, 25, 26 e 28, constata-se que somente 23,6% dos munícipes inquiridos (IC95%: 18,6% - 29,5%) referem a utilização do Portal de Serviços | ViseuNET. Quanto aos munícipes inquiridos que referiram que não o utilizam, salientam-se o desconhecimento (34,3%; IC95%: 28,5% - 40,6%) e a ausência de necessidade de recorrer aos respetivos serviços (32,6%; IC95%: 26,9% - 38,9%) como motivos para essa não utilização.

Quanto ao desejo de o conhecer melhor, para efetuar os seus pedidos, 84,5% (IC95%: 79,4% - 88,6%) dos munícipes inquiridos responderam que desejavam conhecê-lo sobretudo os seus procedimentos de modo a poderem efetuar os seus pedidos.

As formas de conhecer melhor os procedimentos são o envio de manual de utilização via e-mail (56,3%; IC95%: 49,4% - 73,1%) e as ações de esclarecimento e acompanhamento nos Espaços Municipais (14,7%; IC95%: 10,4% - 20,3%).

Neste contexto, entende-se por espaços municipais aqueles que sob administração do município encontram-se munidos de recursos tecnológicos prestando um apoio aos munícipes, a mencionar: espaço internet, escadas santa agostinho, sala de estudo pórtico fontelo, net freguesias e juntas de freguesias.

4.2.3.6. Objetivos

Relativamente aos objetivos do estudo conclui-se que as preferências temáticas são alusivas à Cultura e Eventos, em particular Eventos Culturais, Feira de São Mateus, Centro Histórico e Festivais, bem como à Educação. Em termos de periodicidade pretendida, o Portal do Município e o E-Mail são os canais em que os munícipes desejam ter uma maior periodicidade de informação e, em termos de canais preferidos, destacam-se o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços, o E-Mail e os Aplicativos Móveis.

Quanto à opinião e satisfação dos munícipes relativamente à perceção e interação dos serviços disponibilizados, a grande maioria não utiliza. Contudo os munícipes que utilizam o Portal de Serviços | ViseuNET consideram vantajosa essa mesma utilização. Os munícipes que não o utilizam fazem-no, essencialmente, por desconhecimento e pela ausência de necessidade de recorrer aos respetivos serviços. A grande maioria dos munícipes deseja conhecer, melhor, os procedimentos do Portal de Serviços | ViseuNET, para efetuar os seus pedidos, mas desejam que lhes seja enviado o manual de utilização via e-mail e efetuadas as ações de esclarecimento e acompanhamento nos Espaços Municipais. Quanto à *Satisfação Global* com a interação e prestação de serviços do Município, os munícipes denotam satisfação.

4.2.4. Observação Participante

No contexto de observação participante, na qualidade de colaboradora do município desde o ano 2000, tornou-se possível o acesso à informação de uma forma mais aprofundada permitindo uma visão integrada dos procedimentos e funcionalidades. Este fator possibilitou uma análise entre os pontos fortes e fracos referidos pelos entrevistados, bem como nos procedimentos existentes. Com o intuito de contextualizar o ambiente interno e externo, relativamente ao estudo de caso, elaborou-se uma análise *swot*[20].

[20] Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT

4.2.4.1. Análise *Swot CzRM* | *Estudo de caso*

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	- Poder de decisão local - Conhecimento das potencialidades do *CZRM* para os serviços - Serviços *online (portal de serviços), portais informativos e redes sociais* já existentes - Tecnologia *Microsof Dynamics CZRM* já existente - Possibilidades de analisar o posicionamento *online* do portal de serviços (*Analytics, SEO, ROI*) - Possibilidade de integrar o módulo *CZRM* Marketing Autárquico | Gestão de campanhas e eventos - Possibilidade de emitir dados de apoio à gestão em tempo real (*dashboards*) - Possibilidade de integrar o portal de serviços nas juntas de freguesia - Oportunidade de integrar novas funcionalidades e serviços no portal de serviços | ViseuNET - Possibilidade de criar um aplicativo móvel com alertas de serviços e comunicação - Know How interno | Colaboradora no TSI com competências específicas nas áreas de (Tecnologias, *CZRM* , Comunicação e Marketing/ Digital)	- Bases de dados dispersas sem dados completos - Informação fragmentada - Segmentação - Inexistência de histórico com interações de relacionamentos - Recursos humanos – análise e aproveitamento das competências dos colaboradores - Motivação dos colaboradores - Resistência à mudança
	Oportunidades	**Ameaças**
Ambiente Externo	- Pressões e expetativas para a modernização Autárquica - Existência de ferramentas de melhoria da Gestão de Relacionamento com o Munícipe - Colocar o munícipe no centro das atenções - Assegurar e analisar permanentemente a satisfação dos munícipes -Pressão para inovação dos serviços e interação *online* - Pressão para informar o munícipe de forma direcionada de acordo com periodicidade | canais *online* e preferências temáticas	- Resistência à mudança - Conhecimentos inexistentes ou reduzidos na área de TIC´S por parte de alguns munícipes, (periferia de contexto rural)

Fonte: Elaboração Própria

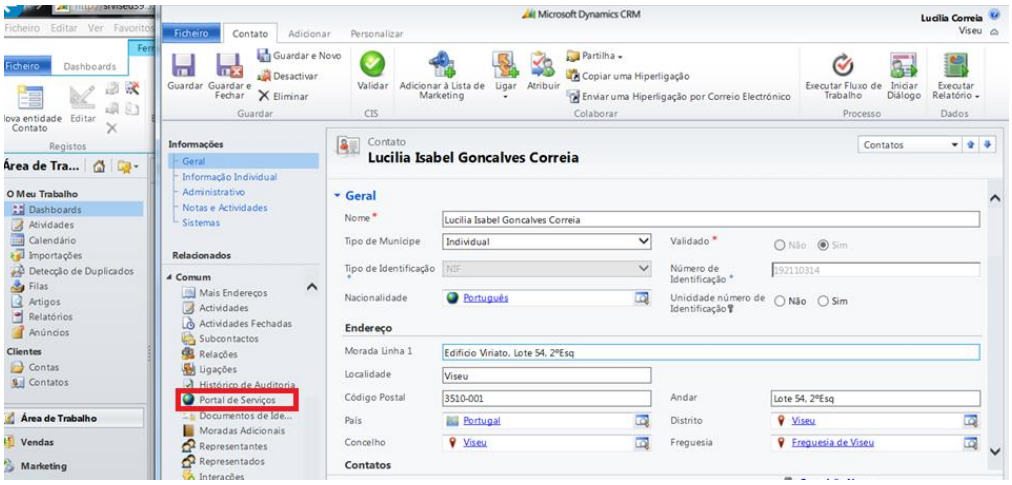
Quadro 11. Análise *Swot* | contexto *CzRM*

4.2.4.2. *CzRM* no Município de Viseu

O Município de Viseu em janeiro de 2013 implementou uma solução de atendimento (*front-office* e *back-office*) no serviço de atendimento presencial, integrando uma base lógica de solução *CzRM* (gestão de relacionamento 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 suas funcionalidades foram desenvolvidas à medida das necessidades e de acordo com o funcionamento e áreas do Município. Esta solução tecnológica contou com a colaboração da empresa "Unisys" e o serviço de TSI do município de viseu, possibilitando a integração de todas as interações e pedidos presenciais com os sistemas de Gestão Documental "*Edoclink*" e Gestão do Urbanismo "*eUrban*".

A referida solução tem 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.

Contém, ainda, um conjunto de funcionalidades e de interfaces que disponibilizam os canais existentes, apresentando o *desktop* de atendimento presencial e canal *online* (portal de serviços), integrando uma base de dados de entidades gerida e validada através do serviço de atendimento presencial e TSI.



Fonte: *CZRM do Município de Viseu*

Figura 3. Interface do *Microsof Dynamics CzRM* | *front-office*

4.2.4.3. Bases de Dados

De acordo com os entrevistados, uma das maiores dificuldades e lacunas do município é a integração e taxonomia da informação, existindo várias bases de dados "estáticas" em formato excel dispersas pelos diversos serviços de "cultura, desporto, educação, juventude, juntas de freguesia, entre outros", não integrando valor na prestação de serviços, impossibilitando, assim, a criação de um histórico de preferências, pedidos e interações associadas.

Verificou-se que o conteúdo incluído nas base de dados é reduzido e meramente informativo, integrando apenas (nome, contacto telefónico e e-mail). Na fase de envio dos questionários, utilizou-se os contactos das bases de dados já existentes, verificando-se um elevado nível de erros e devoluções de e-mails.

No serviço de atendimento presencial, como já foi referido o módulo da Microsoft *Dynamics CRM, comtempla uma base de dados de entidades, permitindo efetuar o registo completo da entidade (munícipe) integrando valor com as interações e pedidos das soluções de Gestão Documental (Edoclink) e Gestão Urbanística (eUrban).*

4.2.4.4. Canais *Online*

No contexto dos canais *online* e de acordo com as entrevistas e questionário que circulou junto dos munícipes, o município possui uma variedade de plataformas *"online"* disponíveis, sendo o portal informativo[21] a base de interligação para os restantes portais do município, considerando a integração de vários projetos, eventos, nomeadamente o *facebook*[22] que conta, atualmente, com 23.521 seguidores.

Figura 4. Interface do portal informativo | Figura 5. Interface rede social | *Facebook*

[21] http://www.cm-viseu.pt/
[22] https://www.facebook.com/municipioviseu/

Portal de serviços | ViseuNET,

O Portal de serviços "*online"*, pela sua especificidade e valor acrescentado de atendimento e interação virtual, revela-se mais técnico exigindo ao munícipe um registo inicial e posterior atribuição de credenciais de utilização. Disponibiliza um conjunto de funcionalidades, apenas disponíveis a determinados utilizadores, que têm por objetivo facilitar a configuração das áreas e funcionalidades disponibilizadas aos munícipes no portal.

Neste contexto, o portal de serviços | ViseuNET[23], por se tratar de um *canal online* que permite aos munícipes efetuarem os seus pedidos e consultarem as suas interações, a respetiva administração é efetuada através do *CzRM* com integração nos "*dashboards"* dos serviços de atendimento presencial.

Figura 6. Interface do portal de serviços ViseuNET

No contexto digital, o pedido integra uma catalogação de interação por excelência, ou seja, todas as interações *online* existentes entre o município e os munícipes devem ser integradas no sistema como pedidos. A referida interação está relacionada com o catálogo de serviços catalogada através de uma árvore de assuntos "áreas" tendo como nível mais alto a área a que os pedidos se referem.

[23] Disponível em: https://atendimentovirtual.cmviseu.pt/

Figura 7. Interface catálogo de serviços

Figura 8. Interface pedido

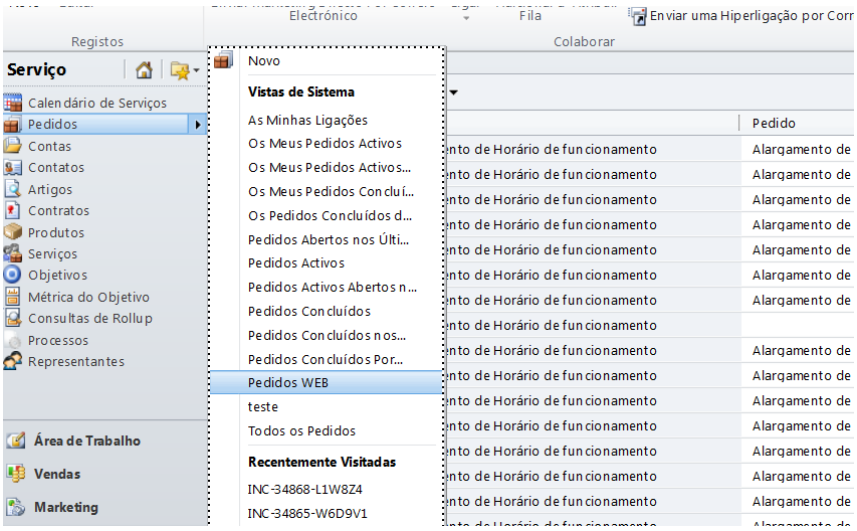


Figura 9. Interface do *CzRM* | Integração e gestão de pedidos *Web*

CAPITULO V: CONCLUSÕES | RECOMENDAÇÕES

Na sequencia dos conceitos abordados e sistematizados ao logo da presente investigação, quer através da revisão da literatura que possibilitou um estudo aprofundado e uma abordagem aos conceitos teóricos, quer através do estudo de caso que originou na recolha de dados uma validação aos conceitos teóricos, quer aos pressupostos verificados na metodologia através da análise documental, entrevistas, questionários e observação participante.

Pretende-se finalizar esta investigação com a apresentação dos objetivos principais que o município necessita para implementar um sistema de *CzRM* com o intuito assegurar os níveis desejados de satisfação, eficiência, inovação e proximidade com os munícipes.

5.1. Conclusões Finais

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 percetível 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 e integração de uma rede digital “Portal de Serviços” nas Juntas de Freguesia.

Neste sentido apontaram-se, ao longo do estudo de caso, três dimensões essenciais ao *CzRM*, incluindo as Tic´s, processos e pessoas, concluindo que se encontram interligadas dependendo uma das outras.

Relativamente aos objetivos do estudo de caso, conclui-se que as preferências temáticas são direcionadas à Cultura e Eventos.

Em termos de periodicidade de informação, o Portal do Município e o E-Mail são os canais que os munícipes revelam ter maior interesse.

No que diz respeito aos canais de comunicação e tecnologia destacam-se o Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços, o E-Mail direcionado às pretensões e os Aplicativos Móveis.

Quanto à opinião e satisfação 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, os que não o utilizam é, essencialmente, por desconhecimento e pela ausência da necessidade de recorrer aos respetivos serviços.

A grande maioria deseja conhecer melhor os procedimentos inerentes para efetuar os seus pedidos, revelando o desejo do envio do manual de utilização, via e-mail, mencionando interesse em ações de esclarecimento e acompanhamento nos Espaços Municipais.

Quanto à Satisfação Global com a interação e prestação de serviços do Município, denotam um nível de “satisfação”.

Em concordância com o explanado, deduz-se que, para que a adoção do *CzRM* seja bem-sucedida, por qualquer entidade pública, é fundamental o cumprimento dos objetivos referidos integrando as três dimensões comtempladas na fase de entrevista junto dos administradores do Município de Viseu .

Enfatiza-se, ainda, a importância da Modernização Administrativa ou Nova Administração Pública (NAP), transformando-se numa cadeia de valores fundamentais à prestação de serviços, proporcionando uma melhor adaptação da gestão de relacionamento com os munícipes e comunicação.

A mudança de paradigma e as idiossincrasias organizacionais da administração pública local, levam a mesma a sensibilizar-se, não só pelas suas competências e técnicas mas, também, pelo seu comportamento face ao cidadão/munícipe e a si mesma.

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

5.1.2. Propostas de melhoria | Objetivos Específicos

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 12. Objetivos Específicos | Melhoria nos serviços prestados

Os objetivos elencados no presente estudo de caso demonstram ser relevantes para a utilização do *CzRM* de forma a potenciar os níveis de satisfação, eficiência, inovação e proximidade com os munícipes. Neste sentido, a implementação e cumprimento dos mesmos transformar-se-ão numa rede de valor no que se refere à interação *online e* prestação de serviços do município.

5.1.1. Sugestões de implementação

A solução do *CzRM* deverá ser implementada 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 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.

De acordo com os conceitos estudados na revisão da literatura, esta ferramenta não deverá ser gerida apenas como um *software* de Tic´s uma vez que a mesma tencionará fazer parte integrante das estratégias delineadas pela administração.

Neste contexto, deverá ser implementada e devidamente acompanhada e alimentada, por colaboradores “equipa multidisciplinar”, com conhecimento sólido dos processos da organização e conhecimentos efetivos das áreas de Tic´s e Marketing nas diferentes fases:

- Avaliação das funcionalidades a implementar;
- Consultoria, análise e desenho do processo;
- Implementação dos conceitos abordados;
- Implementação das atividades e interação definida;
- Elaboração de campos de “dashboards”;
- Formação;
- Acompanhamento e testes em produção;
- Avaliação, otimização e monitorização;

- **Duração do Projeto**

De acordo com os objetivos referidos, pressupõe-se uma duração de 5 a 6 meses tendo em conta a integração dos serviços e tipificação de todos os processos.

- **Dependências de Integração**

As dependências são ao nível das integrações com as restantes “bases de dados” que contêm dados sobre os munícipes e empresas, de modo a enriquecer a ficha de entidade no *CzRM*.

- **Equipa de Projeto**

O município deve constituir uma equipa de projeto com pessoas chave. Colaboradores que detenham conhecimento da área de tecnologias, marketing relacional e digital, que possam contribuir para a implementação do projeto autonomamente e devidamente mandatada.

A disponibilidade e integração da equipa e a capacidade de decisão célere é um aspeto crucial para alcançar os objetivos do projeto.

5.2. Limitações do Estudo

O presente estudo foi elaborado com base em mecanismos sustentáveis.

Todavia, foram detetadas limitações no estudo de diferentes naturezas, parte delas foram diagnosticadas durante o decorrer da investigação e outras após a realização e finalização do estudo de caso.

A primeira limitação, identificada, refere-se à utilização dos *e-mails* dos munícipes integrados na base de dados já existente. 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 amostra ter sido apenas recolhida através de *e-mail,* tendencialmente direcionado, a um público com hábitos tecnológicos.

Verificou-se, ainda, outra lacuna no que toca à linha de tempo estipulada para a elaboração da respetiva investigação, comprometendo a possibilidade de alargar o estudo, testando e validando os objetivos e hipóteses noutros Municípios de referência integrados num contexto de modernização administrativa.

5.3. Sugestões de investigações futuras

Através de um alargado estudo ao tema de investigação, constatou-se que este, se encontra inserido num novo paradigma organizacional com grande potencial de crescimento, convergente com várias áreas de atuação estratégicas na prestação de serviços públicos.

Neste sentido, analisaram-se inúmeras possibilidades de investigação e desenvolvimento de projetos relacionados com a temática do *CzRM*.

Todavia, numa fase inicial, seria oportuno efetuar um levantamento de todos os municípios portugueses que já aderiram ao *CzRM*, com o intuito analisar a evolução e qualidade dos serviços prestados e, consequentemente, testar os objetivos e hipóteses definidos no presente estudo de caso.

Relembrando o conceito e dimensões estudadas e integradas no *CzRM* e interação digital, seria vantajoso planear vários estudos de analise e reengenharia de processos com o intuito integrar valor aos serviços prestados pelo Município de Viseu, nas diferentes áreas:

- **Marketing e Comunicação** Autárquico | *CzRM*
- **Juntas de Freguesia** - integração dos serviços e pedidos Portal de Serviços | *CzRM*
- **Gestão de espaços culturais** com emissão e gestão de passaporte cultural | *CzRM*
- **Gestão de relacionamento com o munícipe por georreferenciação** | *CzRM*
- **Ação social** – necessidades da sociedade e resposta institucional | *CzRM*
- **Educação** - apoio à educação, motivação e fatores de sucesso escolar | *CzRM*
- **Análise e desenvolvimento empresarial** | Balcão do Empreendedor | CzRM
- **Gestão de espaços e património municipal** | CzRM

Tendo como linha orientadora a missão dos municípios, que está inerente à satisfação e necessidades dos munícipes que residem na sua circunscrição territorial, as funcionalidades do *CzRM* estão implícitas ao desenvolvimento de novos procedimentos, à prestação de serviços de acordo com preferências dos munícipes, à desmaterialização, novas atribuições e competências que contribuem para aprofundar o relacionamento com o munícipe de forma a obter uma maior satisfação e proximidade, cujo intuito é assegurar a modernização autárquica e interação digital.

BIBLIOGRAFIA

Amaral, Diogo Freitas do (1999), "Curso de Direito Administrativo", 2ª edição, Livraria Almedina.Coimbra

Antunes, J. & Rita P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. Revista portuguesa e brasileira de gestão, 7 (2), 36-46

Brown, L. D., Cai, T. T., & Dasgupta, A. (2001). Interval Estimation for a Binomial Proportion. Statistical Science, 16(2), 101–133.

Coutinho, C. (2011). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática. Coimbra: Edições Almedina, S.A.

Constituição da República Portuguesa (2015), Regulamento da Organização dos Serviços Municipais da CMV, Viseu

Demo, G. & Pessôa, R. (2015). *CzRM* na administração pública: desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com o cidadão. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, 49 (3), 677-697

Duque, J. (2009). Adoção de *CRM* nas Autarquias Locais. Dissertação de Mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Dobbin, S. e Gatowski, S. (1999). A Judge Deskbook on Basic Philosophies and Methods of Science. USA:State Justice Institute

Estratégia Viseu Primeiro (2013/2017), Câmara Municipal de Viseu

Freitas, Henrique e Janissek, Raquel (2000). Análise Léxica e Análise de Conteúdo: Técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de quados qualitativos", Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, Porto Alegre

Ghauri,Pervez, Grønhaug, Kjell (2002). Research Methods in Business Studies, a Practical Guide", 2nd Edition, Prentice Hall Europe, London

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, Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém

Kotler, P. (1999). Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2003

Jankowicz, A.D. (2000). Business Research Projects, 3rd Edition, Thomson Learning, London

Lourenço, Jorge (2009). Podem as Organizações Públicas serem Empreendedoras? O caso da Câmara Municipal de Viseu, Viseu

Lopes, C. A. (Maio, 2014). Realidade Aumentada aplicada em mobile marketing. Esev - Instituto Politécnico de Viseu, Viseu

Loprete, F. et.al. (2009). Marketing digital. São Paulo: Lins

Madureira, C. & Rodriges, M. (2006). A administração pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. Instituto Nacional de Administração (INA)

Marc, C. & Moez, O. (2011). *Citizen relationship management: Evolution, drawbacks and how to resolve them*. Suiça: Universidade de Fribourg

Marconi, M. A. Lakatos, Eva M. (2003). Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas

Marôco, J. (2010). Análise Estatística - com a utilização do SPSS (3a Edição). Lisboa: Edições Sílabo

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

Seabra S., 2001. A nova administração pública e mudanças organizacionais. Revista de administração pública: Rio de Janeiro

Schellong, A. (2007). "*Citizen Relationship Management*", Harvard: Universidade de Harvard

Vilela, S. (2012). A adoção de *CRM* numa autarquia: um estudo de caso na Câmara Municipal da póvoa de Lanhoso. Dissertação de mestrado em marketing, Universidade técnica de Lisboa

Yin, Robert K. (2003). Case Study Research: Design and Methods" 3rd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks

Unisys, (2013), *CRM* e Automação de Marketing, Câmara Municipal de Viseu

WEBGRAFIA

CRM software (2016). *Types of different CRM,* acedido março, 2016 em http://www.crmsoftware.com/types-of-crm-and-examples/

Frases e Pensamentos de Alvin Toffler (2016). acedido abril, 2016 em http://kdfrases.com/autor/alvin-toffler

Lara, R. & Gosling, M. (2014). Marketing de relacionamento de setor público: um modelo de gestão de relação entre os cidadãos e a administração pública. Rio de Janeiro: XXXVIII Encontro da EnANPAD, acedido março 4, 2016 em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB510.pdf

Lei n.º 75/2013, de 12 de Setembro, acedido janeiro 6, 2016 em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1990&tabela=leis

Município de Viseu (2016). Identidade do Município, acedido Março, 2016 em http://www.cm-viseu.pt/

Município de Viseu (2016). Portal de serviços. acedido Março, 2016 em https://atendimentovirtual.cmviseu.pt/

Município de Viseu (2016). Viseu Primeiro 2013/2017. acedido Março, 2016 em http://www.cm-viseu.pt/index.php/inicio/viseu-primeiro-2013-2017

Techopedia (2016). *Electronic Customer Relationship Management* (E-*CRM*). acedido Março 2, 2016 em https://www.techopedia.com/definition/30914/electronic-customer-relationship-management-e-crm

Unisys, (2013), CRM e Automação de Marketing, acedido outubro 20, 2015 em: www.unisys.pt

Ribeiro, R. (2011). O CRM na administração pública: relação com o cliente. artigo Publicado no Caderno da Administração Pública iGov sobre CRM - edição abril 2011. acedido Março 4, 2016 em: http://portugalminds.blogspot.pt/2011/05/o-crm-na-administracao-publica-relacao.html

Seabra, S. (2001). A nova administração pública e mudanças organizacionais. Rio de Janeiro: Revista de administração pública. acedido Março 2, 2016 em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6394/4979

ANEXOS

ANEXO I. Protocolo de Recolha de Dados

1. Guião de Entrevista

		Administradores e Coordenadores			
Dimensões	**Questões**	**Vereador Urbanismo. .**	**Vereador Desporto..**	**Assessor Presidente | Assessor de Comunicação**	**Coordenadora do serviço de Atendimento e TIC´S**
TIC´S	T.Q1 – Na sua opinião a modernização administrativa é relevante para o bom desempenho de uma Autarquia?	X	X	X	X
	T.Q2- Conhece todas as potencialidades do CRM ? Na sua opinião quais são as mais importantes para aplicar ao Município de Viseu?	X	X	X	X
	T.Q3- Acha que o *CRM* vem facilitar o trabalho dos colaboradores no que toca à informação prestada aos munícipes?	X	X	X	X
	T.Q4 – De que forma o Município planeia e gere as suas campanhas de comunicação de forma a manter o munícipe permanentemente atualizado?	-	-	X	-
	T.Q5 – O portal de serviços | ViseuNETestá a ser divulgado junto dos munícipes? De que forma?	X	-	X	X
	T.Q6 – Existe alguma relação tecnológica entre o Município e as diversas Juntas de Freguesia do Concelho?	X	X	X	X
	T.Q7 – O Município dispõe de ferramentas tecnológicas de gestão para obtenção de dados de acessos online, posicionamento, satisfação dos munícipes? Acha importante?	-	-	X	X
Processos	P.Q1 – Qual a maior dificuldade que sente ao efetuar uma campanha de comunicação?	-	-	X	-
	P.Q2 – Que ferramentas utilizam para planear e gerir as campanhas de comunicação online (eventos, projetos, inscrições, preferências temáticas e de meios de comunicação)?	-	-	X	-
	P.Q3 – Existe um histórico de preferências temáticas associado a cada perfil dos munícipes? Sabe-se quais os canais de comunicação pretendidos e periodicidade da informação/comunicação?	X	X	X	-
	P.Q4 – Os dados relativamente aos eventos, projetos e informações estão diferenciados “segmentados”?	-	-	X	-

	P.Q5 – De que forma os Munícipes podem solicitar informações e prestar sugestões? Como é efetuada a interação munícipe/município?	X	X	X	-
	P.Q6 – Como o Município gere as presenças dos Munícipes nos eventos e projetos?	X	-	X	X
	P.Q7 – É analisado e quantificado o nível de satisfação global dos Munícipes? De que forma?	X	-	X	X
Pessoas	Pe.Q1 - De que forma é efetuada a Gestão de Relacionamento com o Munícipe?	-	-	X	X
	Pe.Q2- Sente que as mudanças de mentalidade são mais difíceis que a implementação de mudanças técnicas?	-	-	X	X
	Pe.Q3 – Quais os canais online utilizados para comunicar com o munícipe?	-	-	X	X
	Pe.Q4 – Existe algum canal online disponível para Sugestões/Informações?	-	-	X	X
	Pe.Q5 – O município retém o *feedback* dos munícipes para identificar pontos a trabalhar/esclarecer no funcionamento. É elaborado algum relatório a partir desta avaliação?	X	X	X	X

2 . Respostas dos entrevistados

2.1. Assessor do Presidente | Assessor de Comunicação

Dr. Jorge Sobrado

Assessor do Presidente (AS|NIC) Assessor de Comunicação e Responsável pelo Núcleo de Imagem e Comunicação
T.Q1. Sim, muitíssimo. Parece-me uma evidência, uma vez que o *redesign* de processos de procedimentos e a introdução das novas tecnologias permite atingir vários objetivos. Por um lado a racionalidade de meios e de recursos e, por outro, a eficiência de tempo, qualidade de resposta, monitorização dessa resposta e também de eficácia, uma vez que a Autarquia existe para responder às necessidades dos munícipes. Portanto, **a Modernização Administrativa deve estar desenhada à medida daquilo que sejam as necessidades dos munícipes**. **É evidente que hoje o redesenho de processos, de serviços, medição e interação de clientes tem nas ferramentas um pilar fundamental**.
T.Q2. Acho que conheço mal ou de forma insuficiente. Não tenho uma fotografia detalhada acerca das potencialidades. Todavia, tenho a **perceção de que, por um lado, o *CRM* pode ser a base operacional em cima da qual se fazem 2 operações: caracterização dos perfis dos clientes /munícipes** e **as interações do ponto de vista de comunicação**, ou seja**, podemos ter no *CRM* uma base onde alimentamos os perfis, as características e os interesses. É importante sabermos as interações que ele tem connosco, ou seja, se ele é cliente de** (**serviços, de urbanismo, se tem processos administrativos, se é empresário, se tem interesses culturais, interesses turísticos, etc**) e, por outro lado, **suportar no *CRM* toda a comunicação, seja *offline* ou *online* com os nossos munícipes permitindo a segmentação integrada numa boa base de dados com perfis completos, criar uma segmentação da comunicação não saturando os munícipes com as comunicações** como aliás é hoje pratica corrente. Para além disso, o ***CRM* permite, também,** fazer outra coisa que domino mal, mas que tem a ver com uma **gestão de conta**. Permite que um conjunto de serviços, dispersos, como todas as organizações são e o Município também o é, ou seja, **ter um conjunto de departamentos que permita concentrar as informações dos vários processos, vários setores numa única ficha permitindo a figura do gestor de conta**, ou seja, **dando-nos, a cada momento, a fotografia daquilo que são as interações e os processos de relação do Munícipe com a Câmara, permitindo fazer uma gestão integrada dessas interações e, portanto, dessa relação.**
T.Q3. Partindo dessa análise, respondendo à questão, **como é evidente vem facilitar o trabalho dos colaboradores uma vez que permite, justamente, ter informação mais detalhada, mais atualizada e partilhada que, aliás, é um problema, hoje, da Câmara Municipal.** Portanto, permite aceder a informação mais detalhada, mais rica, mais atualizada sobre os munícipes, sobre as interações, sobre o registo das interações e o seu histórico. Muitas vezes as queixas relacionam-se com a recorrência dos pedidos e a falta de cruzamento das interações através de, inclusivamente, vários canais, pessoas, telefone, e-mail ,ou através da plataforma ViseuNET. Portanto, como é evidente, **o *CRM* vem facilitar, no fundo, essa relação e vem qualificar a resposta que os colaboradores do município dão para que possam oferecer mais ferramentas e mais informações para dar uma resposta mais eficaz aos munícipes.**

T.Q4**.** Utilizamos ferramentas eletrónicas, mas **não temos uma base onde estão registadas as várias campanhas que fazemos**. **Não existe esse histórico como não existe o retorno, o *feedback* e o sucesso dessas campanhas**. O Município tem usado várias ferramentas do ponto de vista de campanha de comunicação. Usa aquilo que se diz o mix de campanha de comunicação tradicional através de (publicidade, tanto digital, direta e impressa, em meios de comunicação). Usa, naturalmente, *mailings* diretos, o telefone, os canais editoriais, as relações públicas, a imprensa ou outras entidades que se possam constituir como prescritoras das nossas iniciativas.
Utilizamos o Mix tradicional das relações públicas e de marca, **mas não temos uma gestão organizada do ponto de vista de arquivo de base de dados como não temos, digamos assim, esses dados relativamente organizados**.

T.Q5. Não, porque existe um conjunto de funcionalidades ligadas ao setor de urbanismo que permitirão fazer uma campanha de comunicação.

T.Q6. Existe uma relação com os pontos de internet, mas julgo não existir com as juntas de freguesia. Contudo, é muito importante a ligação no que toca à partilha de informação das nossas bases de dados.

T.Q7. Existem algumas plataformas já referidas anteriormente.
Existe, também, um inquérito *online* que está disponível no município, mas que necessita de uma divulgação e algum incentivo para o próprio preenchimento. Relatórios de media (notoriedade e reputação).

P.Q1. Dificuldade da segmentação, ou seja, temos uma base de dados muito precária, não só por ser organizada em excel, mas porque tem uma categorização muito básica, muito pouco fina, muito pouco validada, sejam pessoas coletivas ou individuais.
Temos dificuldade a partir de uma iniciativa de um conjunto de objetivos muito precisos de comunicação. Podem ser objetivos temáticos, setoriais ou objetivos públicos de faixas etárias ou de interesses sociais ou coletivos.
Temos muita dificuldade na base de dados de que dispomos para podermos fazer segmentação isto é, no fundo, sermos mais eficazes do ponto de vista do target.
Em vez de entornarmos toda a comunicação para todos, precisamos calibrar a comunicação para alguns que têm interesse e afinidades com os temas.
A grande pecha, do ponto de vista, digamos assim, do Marketing one-to-one, é o facto de não termos uma ferramenta que nos permita fazer uma segmentação mais fina com registos validados.

P.Q2. Usamos um *briefing* de apresentação para a administração em todas as campanhas.
Briefing de partilha objetiva, públicos-alvo, conjunto de meios, orçamento mais ou menos estimativo tendo a noção de como bebemos a informação de retorno desse evento.
O *briefing* é um elemento de planeamento muito importante. Existe um *briefing*, sempre, em todos os eventos, nos mais importantes e até existem vários, mais documentados, ao longo dos eventos.
Do ponto de vista de gestão, especialmente de campanhas *online*, estamos a falar de redes sociais, *web*, *mailings* diretos. Para além da vertente mais digital, alguma ativação em eventos seja para

prescritores (convidamos alguns *stackholders*, imprensa para assistir e para ser impactada pela comunicação, há também alguns eventos de ativação de campanhas. Por vezes são eventos que fazem *wordmap* da comunicação).
Portanto, do ponto de vista do planeamento, há briefings, sempre, sejam documentais, sejam em reuniões. Existem sempre, pontos de situação e algumas reuniões de *follow up,* da equipa, do ponto de vista de gestão e de ativação junto de prescritores e *wordmap* da comunicação. Para além disso, fazemos muita divulgação no *facebook* que tem 21.000 seguidores.

P.Q3. Não, A resposta é categórica.
Vamos enriquecendo a base de dados com as interações que vamos registando nas várias iniciativas de comunicação**, mas não fazemos uma especificação temática no que esteve na origem do contacto.**
Ex*: Um turista relacionou-se com o Município com o tema feira de São Mateus. Aquele registo é inserido na base de dados mas não uma categorização a dizer que esta entidade se relacionou por "Feira de são Mateus", ou cultura, ou vinhos, etc*.
Não existe esse histórico organizado, é uma lacuna, mas que não tem nenhuma resposta do ponto de vista de competência da equipa de comunicação e dos seus recursos humanos.
Não tem uma solução tecnológica. É um dado que falha para a segmentação e na identificação do targeting.
Sabemos que, por vezes, as pessoas pedem para cancelar *newsletter*, mas não sabemos qual a carga de informações em que estão interessadas. Se pretendem só a *newsletter,* trimestral, ou toda a informação, etc.

P.Q4. Há alguns relatórios e informações introduzidas na *web,* redes sociais e *media*, que são partilhados com a administração e outros apenas entre o presidente e o núcleo de comunicação. **Mas não existe uma fotografia exata do ponto de vista de dados ou projetos e eventos.**

P.Q5. Do ponto de vista da comunicação, a interação é baseada nas ferramentas digitais, no entanto não estamos a incorporar conhecimento. É uma lacuna e deveriam fazer uma reunião para levantar necessidades e sugestões dos munícipes.
O que temos feito é um relatório semanal, bissemanal ou trissemanal, das interações do *facebook* e *web* com a administração.
A Administração recebe um relatório com as mensagens ou comentários privados no *facebbok*.
Os comentários têm consequências uma vez que temos resposta aberta e respondemos aos comentários que nos chegam e é alimentada e veiculada à administração.
No que se refere ao telefone, o atendimento está a necessitar de uma atenção especial, na sua qualidade , pois o índice de chamadas perdidas é muito alto.
No meu ponto de vista o Atendimento necessita de reforço, mas essa gestão é mais a nível administrativo.

P.Q6. Em alguns casos, as nossas medições são feitas ao detalhe. Sabemos qual o impacto de presenças e audiências nos eventos.
Sabemos qual a audiência nos nossos eventos e fazemos a sua programação em função do sucesso. Sabemos quantas pessoas estiveram, quanto custa e rácios. Existem outros pontos, como a notoriedade, que também é importante. Ex. Evento enoturístico,
Existe e é partilhado, em grupo fechado, para análise.

P.Q7. Pelo menos de 4 em 4 anos.
Existe um formulário mas não está desenvolvido com resultados de análise e frequência, atendimento único e atendimento telefónico.
Existe, sim, uma avaliação periódica e regular do *facebook*. Temos uma ferramenta que nos devolve a análise semântica e também existe, no seio da administração, uma análise mais impressiva.

Pe.Q1. Evidente. As tecnologias vão demasiado à frente e provocam mudanças culturais. São mais difíceis, tem a ver com métodos de trabalho, hábitos, etc
O desafio é perceber como as tecnologias podem ajudar sendo confrontadas com mentalidades que não mudam.

Pe. Q2. Em termos gerais não é, no NIC. Sim, são avaliados os problemas motivacionais. É uma equipa altamente motivada. Tem uma liderança mais próxima.
Em termos gerais é uma área que merece uma resposta.

Pe.Q3. Já respondido anteriormente.

Pe.Q4. Existe pelo menos uma caixa de sugestões que chega á administração, existe também o Canal Viseu Participa e Orçamento Participativo.
No ViseuNET julgo que não existe.

Pe.Q5. Existem algumas plataformas, eletrónicas, que nos dão relatórios precisos de *media,* redes socias e *web*. Existe um relatório de indicadores, de Norte a Sul.
Permite saber qual o sucesso na comunicação. Sei dizer se o índice em 2015 foi mais favorável que o ano anterior. Neutras, positivas, negativas e muito negativas.
Nos eventos mais importantes temos Relatórios mais finos para avaliar a iniciativa de per si (cada iniciativa, individualmente).

2.2. Vereador | Desporto | Juventude | Saúde | Consumidor

Dr. Guilherme Almeida

Vereador (V.DJ) Desporto e Juventude | Saúde | Defesa do Consumidor | Promoção do Desenvolvimento
T.Q1. É fundamental. Temos que utilizar as novas tecnologias para prestarmos um melhor serviço ao consumidor, neste caso, o munícipe. Estes terão que lidar com a autarquia nas diversas atividades. A autarquia de Viseu é uma das instituições mais importantes do conselho e, naturalmente, todas as ferramentas que tiver ao seu dispor para potenciar os seus serviços, tornam-se muito pertinentes.
T.Q2. Sim, permite segmentar a informação de acordo com os públicos aos quais nos dirigimos. Aí é um dos aspetos muito relevantes, por várias razões, temos uma ação e áreas diversificadas e um leque de pessoas, alargado, de maneira a comunicar de forma diferente e eficaz. Assim, evita-se informar, da forma pretendida, de modo a que os munícipes não as apaguem, sem ler. Se conseguirmos implementar uma ferramenta que nos permita ir ao encontro das preferências de cada um ,era um passo gigantesco que a Autarquia dava.
T.Q3. Acho que vem e pode facilitar em muito, porque na organização do Município existem vários departamentos e divisões que nada tem a ver umas com as outras. Se utilizarem o *CRM* para direcionar para o público certo, terá muito mais resultados na informação que prestam aos munícipes. Exemplo: Se no desporto canalizarem a sua informação para o grupo de pessoas da prática desportiva terá muito maior resultados na informação prestada.
T.Q6. O que existe é muito rudimentar. Baseia-se, apenas, na troca e e-mails. Pretende-se que nas freguesias possam efetuar e resolver alguns pedidos, diretamente. Mas é uma área que, ainda, necessita de muito trabalho.
P.Q3. Temos uma base de dados muito precária que não contém nenhuma catalogação nem integração com a restante informação. Não inclui um histórico.
P.Q5. Portal, *facebook*, e-mail ou telefone.
Pe.Q5. Nos últimos tempos, com a evolução das TIC´s em alguns projetos, tem-se conseguido fazer isso, no entanto é uma área a melhorar e a apostar, no futuro. Cada vez mais as pessoas utilizam as TIC´s para muitos aspetos. Podemos até ter um colaborador da própria autarquia para identificar e tratar problemas com a informação de danos da via pública, das infraestruturas, ambiente. Se na cultura temos eventos suficientes, é preciso, dentro de cada um, fazer uma avaliação para efetuar alterações e melhorias, etc…. Acho que o *CRM* pode aprofundar e tem potencial para evoluir naquilo que ainda se faz de forma muito rudimentar. Utilizam-se alguns procedimentos mas não de forma integrada e a informação encontra-se muito díspar e pouco elaborada. Com estas ferramentas e com o trabalho que está a ser elaborado pode ter uma grande aplicação para a Autarquia.

2.3. Vereador | Juntas de Freguesia | Urbanismo e Desenvolvimento

Engº João Paulo Gouveia

Vereador (V.JF) Juntas de Freguesia | Urbanismo | Energia, Transportes e Comunicações | Promoção do Desenvolvimento
T.Q1. É fundamental, para conhecermos bem em que pé está o nosso próprio desempenho. Conhecer bem o nosso cliente. Tentativa na satisfação do munícipe. É muito relevante.
T.Q2. Sim, gerir informação de relacionamento e a gestão dessa informação é fundamental. É fundamental a vários níveis, da satisfação, da forma como se relaciona, ao nível da eficiência. Extremamente importante para ser aplicável ao Município.
T.Q5. Divulgada, mas através do site. É pouco, teremos que fazer uma melhor divulgação.
T.Q6. No momento existe mas é parca. Existia os Net Freguesias. Tenho ideia que será um grande salto a dar com a modernização administrativa. Com os espaços do cidadão. Estamos a pensar na integração dos serviços.
P.Q3. É muito importante para prepararmos a nossa comunicação. Direcionar a informação mediante o que é pretendido pelos munícipes.
P.Q6. Sim, acho bastante importante desde que se tenha um custo benefício. Exemplo: Feira de São Mateus.
P.Q7. Não. Regular ainda não.
Pe.Q5. Sim, em algumas partes sim, nomeadamente até melhorias a serem feitas. Sim, tem vindo a ser feitas via site ou via *facebook*. Elaboramos um relatório e resposta à pessoa.

2.4. Coordenadora | Atendimento Único | Tecnologias | Modernização

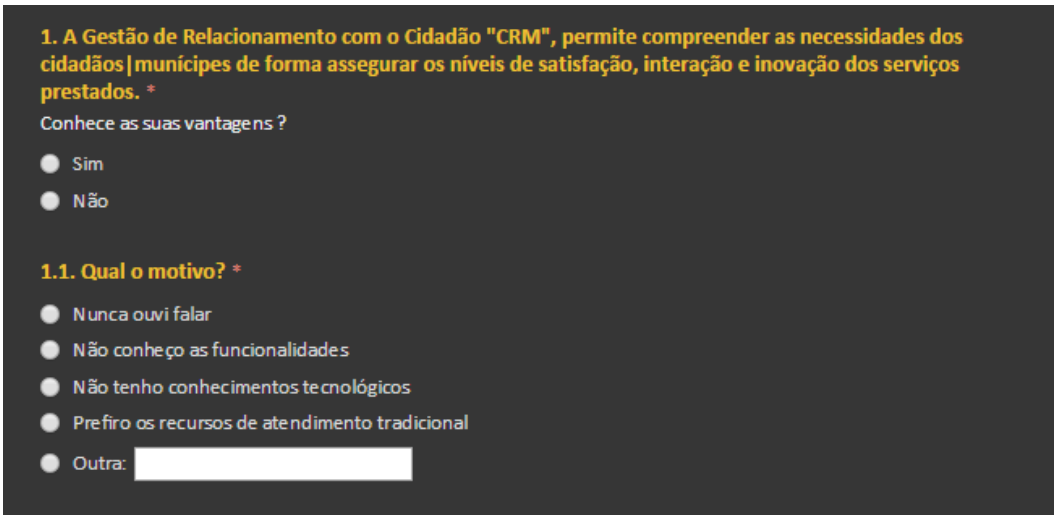
Dra Sandra Santos

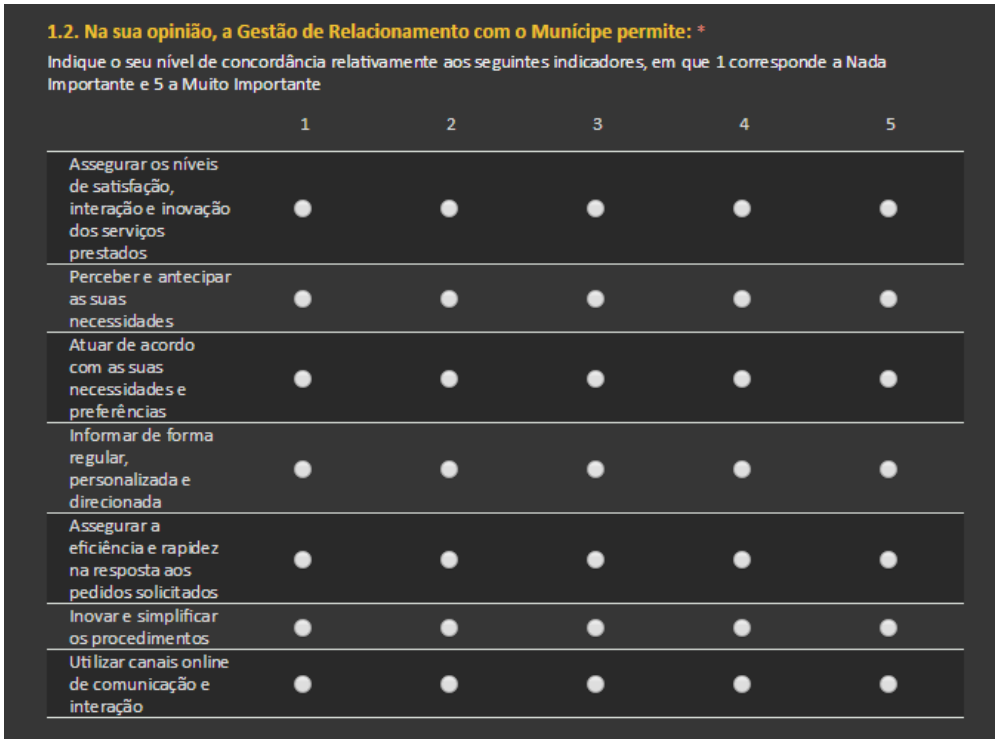
Coordenadora Atendimento Único e TIC´s - Tecnologias de Informação e Comunicação
T.Q1. Considero que sim; é fundamental para o desempenho da autarquia tendo em consideração a otimização dos procedimentos dando uma reposta mais eficaz ao nosso cliente que, neste caso, é o nosso munícipe.
T.Q2. Sim, de uma forma geral sim! Gostaríamos de explorar e tirar mais partido da tecnologia. No entanto, por questões relacionadas com falta de recursos humanos, não nos é possível.
T.Q3. Sim. Com a implementação de uma solução do *CRM* é possível identificar todas as interações que o munícipe tem com o nosso município. Em relação à área de atendimento permite garantir que um pedido semelhante seja tratado da mesma forma. A nossa solução de atendimento foi feita à medida. Direcionamos o nosso funcionário de atendimento nesse sentido evitando, assim, que o mesmo pedido tenha interações ou tratamentos diferenciados.
T.Q5. Não está a ser divulgado da forma mais conveniente. Analisando o número de utilização não temos como analisar se está a ser pouco divulgado ou se existe alguma resistência da parte dos munícipes para a submissão dos pedidos *online*. Não conseguimos quantificar se o problema está na falta de divulgação ou pouco direcionada ao público alvo ou resistência à mudança da parte dos munícipes.
T.Q6. De momento não, mas futuramente pretende-se.
T.Q7. Não está, acho muito importante só com base em indicadores podermos definir a estratégia a seguir.
P.Q6. Não é bem a minha área de atuação, só poderei falar do atendimento único. No atendimento não é medido o número de vezes que o munícipe nos contacta nem o que solicita, logo não direcionamos a atenção para o munícipe.
P.Q7. Sim, pelo menos uma vez no ano. Questionários em formato papel e agora digitais disponíveis nos plasmas do Atendimento e entrada do Município.
Pe.Q2. Sim. Pontualmente. Em determinadas áreas.
Pe.Q3. Portal, portal de serviços, mails, mupis.
Pe.Q4. No portal.
Pe.Q5. Não são feitos relatórios mas, em determinadas áreas, são alterados procedimentos e formas de trabalho mediante as reclamações.

3. Questionário *online*

1ª parte | Introdução

2ª parte | *CRM* - vantagens associadas ao conceito *CRM*





1.2. Na sua opinião, a Gestão de Relacionamento com o Munícipe permite: *

Indique o seu nível de concordância relativamente aos seguintes indicadores, em que 1 corresponde a Nada Importante e 5 a Muito Importante

	1	2	3	4	5
Assegurar os níveis de satisfação, interação e inovação dos serviços prestados	○	○	○	○	○
Perceber e antecipar as suas necessidades	○	○	○	○	○
Atuar de acordo com as suas necessidades e preferências	○	○	○	○	○
Informar de forma regular, personalizada e direcionada	○	○	○	○	○
Assegurar a eficiência e rapidez na resposta aos pedidos solicitados	○	○	○	○	○
Inovar e simplificar os procedimentos	○	○	○	○	○
Utilizar canais online de comunicação e interação	○	○	○	○	○

3ª Nível de utilização dos recursos existentes
Áreas, canais *online*, Periodicidade e preferências de comunicação

1.3. Que Tecnologia e Canais de Comunicação Online gostaria de ter disponíveis para interagir com o Município? *

Selecione apenas as opções de acordo com as suas preferências.

- ☐ Portal de Atendimentos Virtual | Portal de Serviços
- ☐ Portal Informativo
- ☐ Aplicativo Móvel
- ☐ Redes Sociais
- ☐ SMS
- ☐ E.Mail
- ☐ Telefone | Linha de Apoio
- ☐ Revista Digital
- ☐ Canal informativo e promocional online (Rádio e TV)
- ☐ Canal online para esclarecimento de dúvidas
- ☐ Canal de apoio itinerante
- ☐ Canal online para Sugestões | Reclamações
- ☐ Youtube
- ☐ Ecrãs interativos
- ☐ Tecnologia Realidade Aumentada
- ☐ Tecnologia QR Code | Código de Barras
- ☐ Drone´s
- ☐ Outra:

2. Com que frequência utiliza os canais online disponiblizados pelo Município? *

	Nunca	Raramente	Algumas vezes por mês	Algumas vezes por semana	Todos os dias
Portal do Município	○	○	○	○	○
Portal de Serviços "Viseu NET"	○	○	○	○	○
Viseu Participa	○	○	○	○	○
Visit Viseu	○	○	○	○	○
Facebook	○	○	○	○	○
Tomi	○	○	○	○	○
E.Mail	○	○	○	○	○
Youtube	○	○	○	○	○

3. Quais as áreas que revela maior interesse? *

Classifique de 1 a 5, em que 1 corresponde a Nada Interessado e 5 a Muito Interessado

	1	2	3	4	5
Eventos	○	○	○	○	○
Cultura	○	○	○	○	○
Desporto	○	○	○	○	○
Juventude	○	○	○	○	○
Educação	○	○	○	○	○
Turismo	○	○	○	○	○
Urbanismo	○	○	○	○	○
Área Financeira	○	○	○	○	○
Ação Social	○	○	○	○	○
Empreendorismo	○	○	○	○	○
Ambiente | Jardins	○	○	○	○	○
Património	○	○	○	○	○
Aeródromo	○	○	○	○	○
Intervenções no Domínio Publico	○	○	○	○	○
Segurança e Ordem Publica	○	○	○	○	○
Concursos	○	○	○	○	○
Regulamentos | Avisos	○	○	○	○	○
Outra	○	○	○	○	○

4. Das ações realizadas pelo Município qual(ais) gostaria de receber informacão personalizada: *

Classifique por ordem de interesse, em que 1 corresponde a Nada Interessado e 5 Muito Interessado

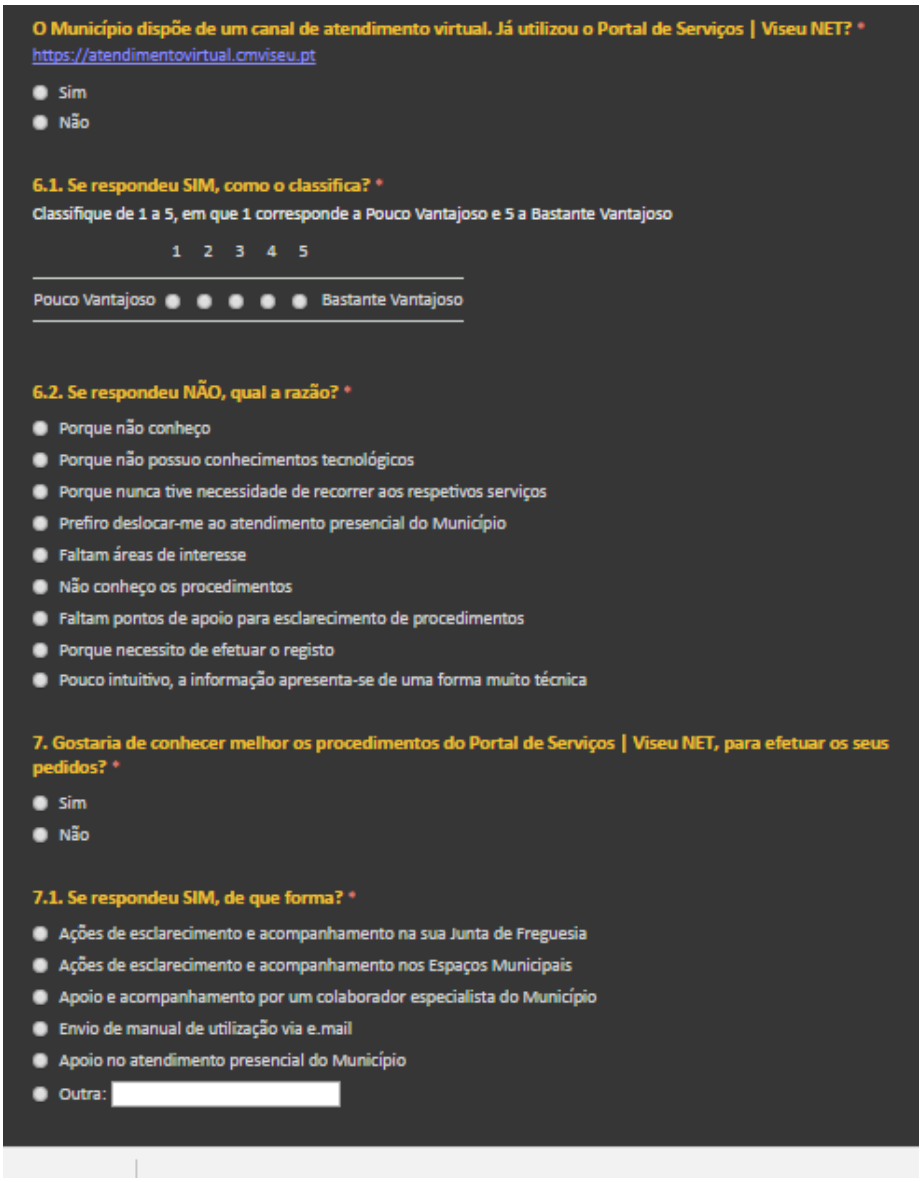
	1	2	3	4	5
Eventos Culturais	●	●	●	●	●
Eventos Desportivos	●	●	●	●	●
Eventos Religiosos	●	●	●	●	●
Eventos Vínicos	●	●	●	●	●
Feira de São Mateus	●	●	●	●	●
Festas Populares	●	●	●	●	●
Festivais	●	●	●	●	●
Atividades de Sensibilização	●	●	●	●	●
Viseu Aconchega	●	●	●	●	●
Viseu Investe	●	●	●	●	●
Viseu Rural	●	●	●	●	●
Viseu Natal | Passagem de Ano	●	●	●	●	●
Viseu Património	●	●	●	●	●
Viseu Terceiro	●	●	●	●	●
Mercados	●	●	●	●	●
Centro Histórico	●	●	●	●	●
Rede de Museus Municipais	●	●	●	●	●
Turismo	●	●	●	●	●
Biblioteca	●	●	●	●	●
Orçamento Participativo	●	●	●	●	●
Intervenções no Domínio Público	●	●	●	●	●
Outra	●	●	●	●	●

5. Dos canais de comunicação já existentes, através de qual(is) gostaria de ser informado e qual a periodicidade: *

Classifique por ordem de interesse, em que 1 corresponde a Muito Interessado e 5 Nada Interessado

	Nunca	Raramente	Quando Necessário	Regularmente	Sempre
Portal do Município	●	●	●	●	●
Portal de Serviços | Viseu NET	●	●	●	●	●
Facebook do Município	●	●	●	●	●
Youtube	●	●	●	●	●
E.Mail	●	●	●	●	●
Telefone	●	●	●	●	●
Newsletter	●	●	●	●	●
Revista Digital	●	●	●	●	●
Carta | CTT	●	●	●	●	●
Outro	●	●	●	●	●

4ª Portal de Serviços | ViseuNET



O Município dispõe de um canal de atendimento virtual. Já utilizou o Portal de Serviços | Viseu NET? *
https://atendimentovirtual.cmviseu.pt

- Sim
- Não

6.1. Se respondeu SIM, como o classifica? *
Classifique de 1 a 5, em que 1 corresponde a Pouco Vantajoso e 5 a Bastante Vantajoso

	1	2	3	4	5	
Pouco Vantajoso	●	●	●	●	●	Bastante Vantajoso

6.2. Se respondeu NÃO, qual a razão? *

- Porque não conheço
- Porque não possuo conhecimentos tecnológicos
- Porque nunca tive necessidade de recorrer aos respetivos serviços
- Prefiro deslocar-me ao atendimento presencial do Município
- Faltam áreas de interesse
- Não conheço os procedimentos
- Faltam pontos de apoio para esclarecimento de procedimentos
- Porque necessito de efetuar o registo
- Pouco intuitivo, a informação apresenta-se de uma forma muito técnica

7. Gostaria de conhecer melhor os procedimentos do Portal de Serviços | Viseu NET, para efetuar os seus pedidos? *

- Sim
- Não

7.1. Se respondeu SIM, de que forma? *

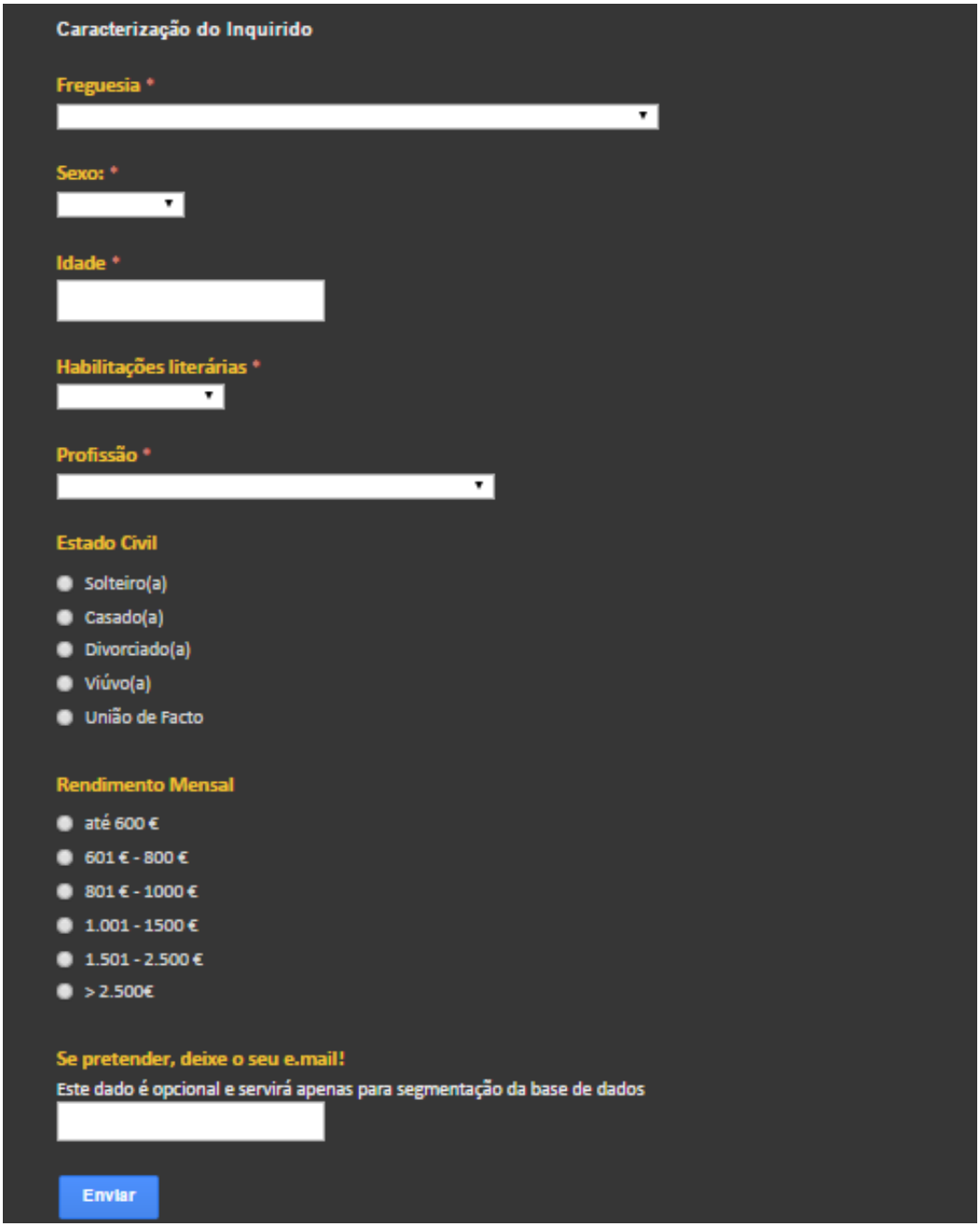
- Ações de esclarecimento e acompanhamento na sua Junta de Freguesia
- Ações de esclarecimento e acompanhamento nos Espaços Municipais
- Apoio e acompanhamento por um colaborador especialista do Município
- Envio de manual de utilização via e.mail
- Apoio no atendimento presencial do Município
- Outra: [ ]

8. Classifique a sua Satisfação Global relativamente à interação e prestação de serviços do Munícipio. *
Classifique de 1 a 5, em que 1 corresponde a Nada Satisfeito e 5 a Muito Satisfeito

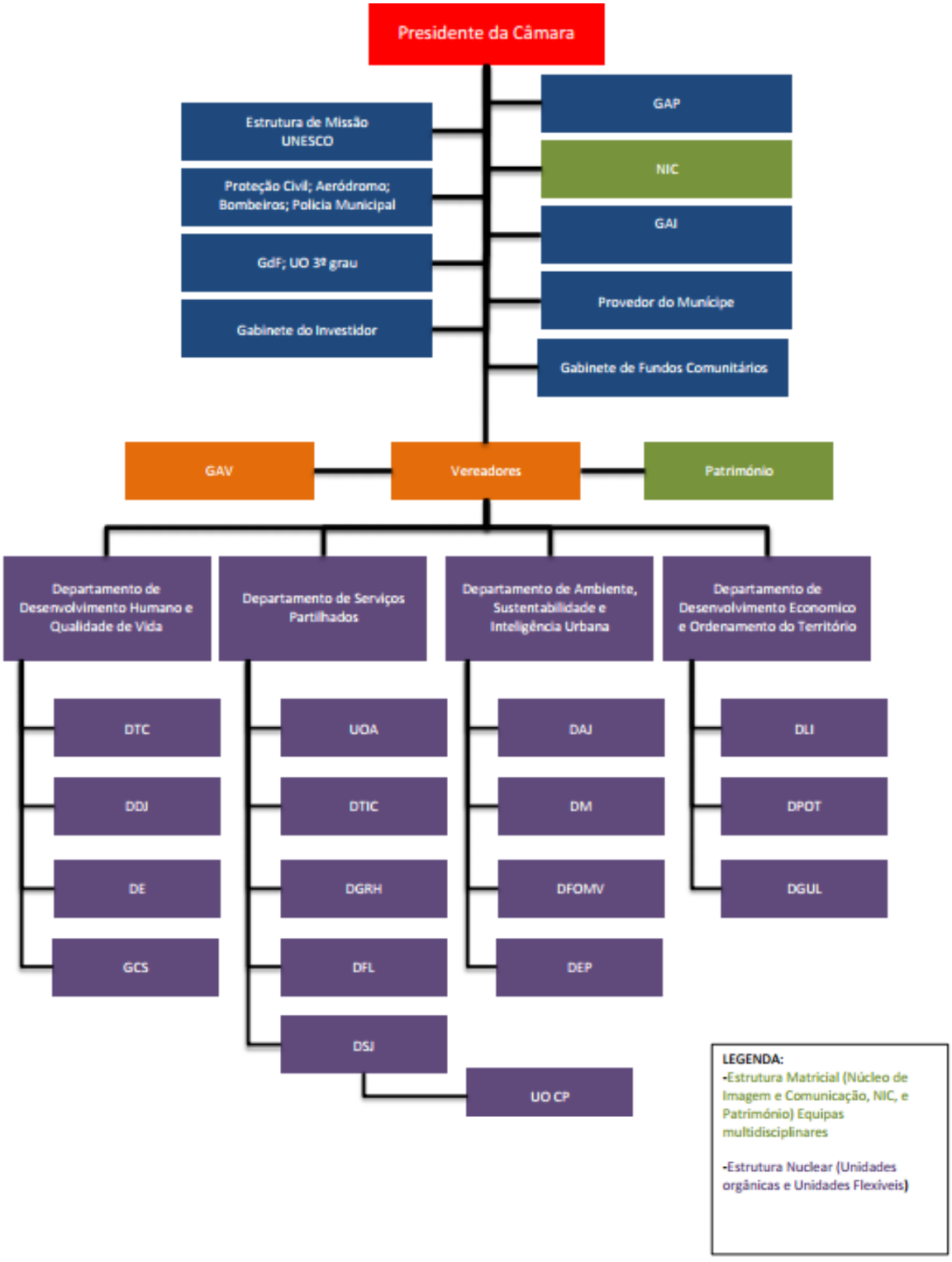
	1	2	3	4	5	
Nada Satisfeito	●	●	●	●	●	Muito Satisfeito

9. Na sua opinião, quais as medidas que o Município deverá adotar para melhorar o relacionamento com o Munícipe?

5ª Caracterização sociodemográfica dos inquiridos



ANEXO II . Organigrama Município de Viseu



Fonte: Diário da República, 2.ª série — N.º 177 — 10 de setembro de 2015

ANEXO III. Freguesias pertencentes ao Município

Fonte: http://www.cm-viseu.pt/index.php/institucional/freguesias/freg-viseu