



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

JÚLIO CÉSAR ELPÍDIO DE MEDEIROS

COMO MENSURAR OS ATRIBUTOS DE UM MODELO DE RELACIONAMENTO NO
PODER EXECUTIVO FEDERAL: INDÍCIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DE
UMA ESCALA DE RELACIONAMENTO COM OS CIDADÃOS

BRASÍLIA/DF

2017

Júlio César Elpídio de Medeiros

COMO MENSURAR OS ATRIBUTOS DE UM MODELO DE RELACIONAMENTO NO
PODER EXECUTIVO FEDERAL: INDÍCIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DE
UMA ESCALA DE RELACIONAMENTO COM OS CIDADÃOS

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade de Brasília como
requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo

BRASÍLIA/DF

2017

Júlio César Elpídio de Medeiros

COMO MENSURAR OS ATRIBUTOS DE UM MODELO DE RELACIONAMENTO NO
PODER EXECUTIVO FEDERAL: INDÍCIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DE
UMA ESCALA DE RELACIONAMENTO COM OS CIDADÃOS

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de
Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de
Concentração: Estratégia, Marketing e Inovação

Aprovado em ___ / ___ / _____

Profa. Dra. Gisela Demo

Orientadora (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva

Examinador Externo (Universidade de Brasília – PSTO/UnB)

Prof. Dr. Ricardo Gomes

Examinador Interno (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Prof. Dr. Marcos Vinícius

Examinador Interno (Universidade de Brasília – PPGA/UnB) – Suplente

Dedico este trabalho a todos os cidadãos brasileiros, que merecem receber serviços públicos de melhor qualidade.

AGRADECIMENTOS

A aventura acadêmica do mestrado, que agora concluo, não teria sido possível sem a ajuda de várias pessoas que encontrei pelo meu caminho. Inicialmente, sou imensamente agradecido pela oportunidade de ter me debruçado sobre um tema de tamanha relevância para os cidadãos brasileiros. Assim, é a eles, cidadãos, especialmente aqueles com quem tive a oportunidade de conversar na etapa da pesquisa de campo, o meu maior agradecimento nesta pesquisa. Cidadãos brasileiros plurais, muitas vezes sem alternativas, e que sofrem cotidianamente na busca por serviços públicos que possam aliviar e atender as suas necessidades.

Também, agradeço à querida Gisela Demo, que desempenhou muito mais do que o papel de orientadora nesses últimos dois anos. Demonstrou elevada dedicação no meu processo de amadurecimento acadêmico, muitas vezes se colocando na posição de colega e protetora, mais do que de orientadora, quebrando barreiras hierárquicas, nunca perdendo a paciência, e sempre a postos, com sua inconfundível *pink energy*. Sua extrema competência e companheirismo são uma inspiração para todos que te cercam!

Agradeço ao meu companheiro Reges Aragão, pela paciência, compreensão, estímulo e apoio constantes. Você também tem um papel de destaque neste trabalho, pois, com você, pude conhecer melhor o mundo dos serviços da previdência e toda a rede de pessoas que trabalham incansavelmente, na busca por alternativas que melhorem os serviços públicos ofertados aos cidadãos.

Obrigado, também, à equipe responsável pela estratégia de atendimento e relacionamento do INSS, que me recebeu de coração aberto e teve papel fundamental na etapa de construção do instrumento de pesquisa ora elaborado.

Ainda, obrigado a todos os meus colegas e professores do PPGA, que me forneceram as ferramentas e, sobretudo, me mostraram como é bom estudar!

Por fim, agradeço ao universo criador e a Deus por essa oportunidade, por terem me dado a inteligência e os dons necessários à conclusão desta etapa, que contribuiu para meu crescimento não apenas intelectual, mas também moral.

RESUMO

A adoção de ferramentas gerenciais na administração pública, para lidar com crises fiscais e com demandas cada vez mais complexas dos cidadãos, proporcionou um movimento de reforma do Estado, a partir do final dos anos 1970, que ficou conhecido como *New Public Management*. Desde então, tem-se buscado a melhoria do relacionamento entre governos e cidadãos, impulsionado, em grande medida, pela necessidade de incentivar a cidadania e melhorar a imagem dos serviços públicos, por meio de maior transparência, oferta de serviços aprimorados e qualidade no atendimento. Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo identificar indícios de validade e confiabilidade de uma escala de relacionamento com o cidadão (ERCi) para o Poder Executivo Federal, utilizando como locus de pesquisa o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Ademais, identificou-se a percepção e o índice de satisfação dos beneficiários das agências do INSS pesquisadas e propôs-se um sistema de padronização conforme qualidade do atendimento percebido das agências localizadas no Distrito Federal. Trata-se de um estudo de caráter descritivo e instrumental, de natureza multimétodo, que fez uso da técnica de grupo focal e aplicação de questionário. Foi utilizada tanto a análise fatorial exploratória (AFE), como confirmatória (AFC), via modelagem por equações estruturais, para exame dos resultados. O modelo de mensuração proposto desvelou um bom ajuste e uma estrutura de escala unifatorial, que recebeu o nome de “Relacionamento com o Cidadão”, com 13 itens e bons índices de validades interna, convergente e nomológica, bem como de confiabilidade. Além das contribuições acadêmicas, o estudo contribuiu para o fortalecimento da estratégia de Gestão do Relacionamento com os Cidadãos (CiRM) no governo brasileiro, oferecendo instrumento validado cientificamente. A ferramenta diagnóstica elaborada permitirá aos gestores públicos compreender melhor a percepção dos cidadãos quanto às iniciativas de relacionamento e atendimento de órgãos e entidades, auxiliando no aprimoramento dos serviços públicos ofertados e na identificação de áreas com potencial para melhoria.

Palavras-chave: CiRM, gestão do relacionamento, cidadão, atendimento, serviços públicos.

ABSTRACT

Since the late 1970s, governments have been encouraged to reform the State, in order to face fiscal constraints and to tackle citizen growing demands for better public services. This movement, which has become known as the New Public Management, drove the adoption of managerial tools by the public administration. Therefore, governments have pursued the improvement of their relationship with citizens so that social demands may be better fulfilled. In this context, this research aims at identifying validity and reliability of a citizen relationship scale (CiRS) for the Federal Executive Branch in Brazil. The research was carried out at the *Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)* in the Federal District. As a result, the research identified the perception of the users of the services offered by the INSS agencies and their satisfaction index. Additionally, it was proposed a standardization system regarding the perceived service quality at the INSS agencies located in the Federal District. This is a descriptive and instrumental study utilizing mixed methods which encompassed focus groups sessions and the use of a survey. As for the results, exploratory and confirmatory factor analyses have been used, through structural equation modeling. The proposed measurement model has presented good adjustment and a unifactorial structure scale named “Citizen Relationship”, comprising 13 items and good indexes with respect to internal, convergent and nomological validities, besides good reliability. In addition to the academic implications, this study has contributed to the strengthening of the Citizen Relationship Marketing (CiRM) strategy within the Brazilian government, offering civil servants with an instrument that has been scientifically validated. The diagnostic tool designed will allow public managers to better understand citizens' perceptions of the relationship and service initiatives performed by public bodies, helping the enhancement of public services provision, along with the identification of areas of potential improvement.

Keywords: CiRM, relationship management, citizen, service, public service.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Estrutura do Poder Executivo Federal - Entidades Vinculadas (Autarquias - Fundações - Empresas Públicas - Sociedade de Economia Mista) | 42 |
| Figura 2 - Estrutura organizacional do INSS..... | 43 |
| Figura 3 - Benefícios de Prestação Continuada da Previdência Social Brasileira..... | 45 |
| Figura 4 - Frequência da idade dos respondentes (Estudo 1)..... | 54 |
| Figura 5 - Escolaridade dos respondentes (Estudo 1)..... | 55 |
| Figura 6 - Canal de atendimento utilizado (Estudo 1)..... | 55 |
| Figura 7 - Canal de atendimento mais útil (Estudo 1)..... | 56 |
| Figura 8 - Frequência da idade dos respondentes (Estudo 2)..... | 57 |
| Figura 9 - Escolaridade dos respondentes (Estudo 2)..... | 58 |
| Figura 10 - Canal de atendimento utilizado (Estudo 2)..... | 58 |
| Figura 11 - Canal de atendimento mais útil (Estudo 2)..... | 59 |
| Figura 12 - Frequência da idade dos respondentes (Amostra Total)..... | 60 |
| Figura 13 - Escolaridade dos respondentes (Amostra Total)..... | 61 |
| Figura 14 - Canal de atendimento utilizado (Amostra Total)..... | 61 |
| Figura 15 - Canal de atendimento mais útil (Amostra Total)..... | 62 |
| Figura 16 - Gráfico de Sedimentação (<i>Scree Plot</i>)..... | 68 |
| Figura 17 - Análise Fatorial Confirmatória..... | 79 |
| Figura 18 - Frequência relativa dos itens do fator RCi da amostra total..... | 84 |
| Figura 19 - Frequência relativa dos itens do fator RCi da APS Asa Sul..... | 86 |
| Figura 20 - Frequência relativa dos itens do fator RCi da APS Ceilândia..... | 87 |
| Figura 21 - Frequência relativa dos itens do fator RCi da APS Gama..... | 88 |
| Figura 22 - Frequência relativa dos itens do fator RCi da APS Sobradinho..... | 88 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Fatores que impactam na implementação da estratégia de CiRM..... | 27 |
| Tabela 2 - Foco dos artigos de CiRM | 29 |
| Tabela 3 - Volume de atendimento das APS do DF em 2016 | 50 |
| Tabela 4 - Cálculo da quantidade de respondentes para representatividade da população | 51 |
| Tabela 5 - Quantidade de respondentes por tipo de APS | 52 |
| Tabela 6 - Novos itens sugeridos pelos gestores do INSS | 66 |
| Tabela 7 - Resultados da Análise Paralela | 69 |
| Tabela 8 - Matriz de correlação entre os 2 fatores..... | 69 |
| Tabela 9 - Índices psicométricos da versão completa da ERCi INSS..... | 71 |
| Tabela 10 - Validade de conteúdo da ERCi INSS | 75 |
| Tabela 11 - Indicadores de ajuste da análise confirmatória..... | 78 |
| Tabela 12 - Visão geral da percepção do relacionamento da amostra total e por APS..... | 82 |
| Tabela 13 - Visão geral da percepção dos cidadãos em relação ao relacionamento | 83 |
| Tabela 14 - Valores da média do fator RCi e do percentil 50 | 89 |
| Tabela 15 - Valor do indicador NPS Amostra Total e por APS | 91 |
| Tabela 16 - Classificação da qualidade do atendimento conforme padronização proposta | 93 |

SUMÁRIO

| | | |
|---|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 19 |
| | 2.1 Nova Gestão Pública (<i>New Public Management</i>) | 19 |
| | 2.1.1 O Gerencialismo (<i>Managerialism</i>) | 19 |
| | 2.1.2 <i>Consumerism</i> | 20 |
| | 2.1.3 <i>Public Service Orientation (PSO)</i> | 21 |
| | 2.2 Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) | 22 |
| | 2.3 Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM) | 24 |
| | 2.4 Relação Cidadão x Estado | 30 |
| | 2.5 Governo eletrônico | 33 |
| | 2.6 Melhoria dos serviços públicos e a gestão do relacionamento com o cidadão no Brasil | 35 |
| | 2.7 Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM): Revisão da Produção Nacional | 38 |
| 3 | PERCURSO METODOLÓGICO | 40 |
| | 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa | 40 |
| | 3.2 Caracterização da organização | 41 |
| | 3.3 Estudo qualitativo | 48 |
| | 3.4 Estudo quantitativo | 49 |
| | 3.4.1 População e amostra | 49 |
| | 3.4.2 Tratamento de dados | 52 |
| | 3.4.3 Caracterização da amostra | 53 |
| | 3.4.4 Procedimentos de coleta e análise de dados | 62 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 65 |
| | 4.1 Estudo qualitativo | 65 |
| | 4.2 Estudo quantitativo | 67 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.1 Estudo 1: Validação Exploratória da ERCi INSS | 67 |
| 4.2.2 Estudo 2: Validação Confirmatória da ERCi INSS | 76 |
| 4.2.3 Identificação da percepção que os cidadãos possuem das iniciativas de relacionamento e atendimento do INSS | 81 |
| 4.2.4 Satisfação dos cidadãos beneficiários dos serviços do INSS | 90 |
| 5 CONCLUSÃO | 95 |
| 5.1 Síntese dos Principais Resultados | 95 |
| 5.2 Contribuições Acadêmicas e Gerenciais | 97 |
| 5.3 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros..... | 98 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 100 |
| APÊNDICE 1 – ARTIGO BIBLIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO NACIONAL SOBRE CiRM..... | 117 |
| APÊNDICE 2 – LISTA DE ITENS PARA ANÁLISE DO GRUPO FOCAL DO INSS COM TERMO DE CONSENTIMENTO..... | 136 |
| APÊNDICE 3 – VERSÃO DE APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA | 140 |

1 INTRODUÇÃO

O movimento surgido a partir do final dos anos 1970, em países como Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia, inaugurou o debate do paradigma conhecido como Nova Gestão Pública – NGP, ou *New Public Management*. A NGP surge como resultado do esgotamento do modelo burocrático de administração pública, de crise econômica mundial e da necessidade de oferta de melhores serviços aos cidadãos (Bresser-Pereira, 1996; Abrúcio, 1997). A iniciativa buscava empreender uma nova perspectiva para a administração pública, trazendo características como eficiência, flexibilidade, descentralização, ajustes fiscais e orientação para os cidadãos (Bresser-Pereira, 1996; Gruening, 2001). A tentativa era a de definir um modelo que contribuísse para a superação de deficiências do modelo burocrático de administração, tido como autorreferido - ou seja, voltada para suas próprias necessidades -, hierárquico e com excessivo controle nos procedimentos. Para Bresser-Pereira e Spink (1998), a estratégia baseada em procedimentos burocráticos era lenta, cara e ineficiente e passou a ser inadequada para responder às novas demandas da sociedade, especialmente com o aumento das funções do Estado para além daquelas relativas à proteção dos direitos de propriedade.

No Brasil, a adoção dos preceitos da Nova Gestão Pública ocorre a partir de 1995, com a edição do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), por Luiz Carlos Bresser Pereira. O documento buscava criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais, reorganizando as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público. A proposta era introduzir no setor público valores e comportamentos indicados pela Administração Pública Gerencial, além de conceitos de eficiência e controle dos resultados, permitindo a adoção de estratégias de descentralização da ação governamental, para que esta pudesse chegar ao cidadão (Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, 1995, p.7).

Todo esse debate ganha espaço num contexto global de mudanças no perfil dos usuários dos serviços públicos, que hoje têm acesso a um número maior de informações e apresentam necessidades mais complexas. Nesse cenário, exige-se que governos de todo o mundo empreendam esforços e repensem suas práticas de gestão, com vistas a garantir a oferta e a prestação de melhores serviços públicos à sociedade (Kannabiran, Xavier, & Anantharaaj, 2004;

Leite & Rezende, 2010). Faz-se imperioso levar em consideração as reais necessidades dos cidadãos, por meio do fortalecimento de multicanais de comunicação e da adoção da perspectiva dos beneficiários da ação governamental no processo de formulação e implementação da política pública (Coutinho, 2000; Schellong, 2005).

Se tomarmos como referência o ambiente privado, o cliente também tem assumido diferentes papéis ao longo do tempo no âmbito das organizações. Demo e Pessoa (2015) ressaltam que no período da Revolução Industrial, o cliente era considerado apenas mais um instrumento no alcance de lucros para a organização. Entretanto, com o surgimento de um ambiente cada vez mais competitivo, fortaleceu-se a necessidade de as empresas direcionarem o foco das suas ações para as necessidades dos clientes, com o objetivo de não apenas conquistá-los, mas principalmente mantê-los (Demo & Pessoa, 2015).

Percebe-se que o debate internacional sobre melhoria da qualidade dos serviços surge em grande medida com as práticas de Gestão da Qualidade Total, ou *Total Quality Management* (TQM), aperfeiçoadas no Japão, a partir de ideias americanas introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial. Tinha como objetivo conseguir, por meio de novos padrões de gestão e de produção, um nível satisfatório de competitividade para as empresas, exigindo das pessoas adaptação para acompanhar as mudanças de um mercado globalizado e as exigências de excelência organizacional (Mônaco & Mello, 2007).

No cenário nacional, o movimento de melhoria dos serviços públicos, em especial no âmbito federal, surge já a partir do final da década de 1980, com a abertura do mercado nacional, por meio de iniciativas que buscavam preparar as empresas e o serviço público com relação à qualidade e produtividade (Ferreira, 2009). Desde a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) em 1990, com o Subcomitê Setorial da Administração Pública no âmbito desse Programa, o Governo Federal passa a fomentar a melhoria de processos e a promoção da qualidade no sistema de gestão institucional brasileiro.

Em 1995, é criado o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP) e em 1999 transformado em Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Em 2005, o Governo Federal unifica o PQSP ao Programa Nacional de Desburocratização, surgindo o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA, pelo Decreto nº 5378, de 23 de fevereiro de 2005. Ressalta-se que o GESPUBLICA foi revogado em 2017, com a

edição do Decreto 9094/2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos.

Vale mencionar também as iniciativas de governo digital no contexto da Administração Pública Federal brasileira (APF), que começaram a ser estruturadas no início da década de 2000, sob a denominação de “governo eletrônico” (e-Gov). A finalidade era a de priorizar o uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC), ampliando o acesso à informação e também aprimorando a qualidade e a efetividade dos serviços e informações (Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2016).

Sobre esse aspecto, cumpre comentar a iniciativa do Portal de Serviços do Governo Federal (www.servicos.gov.br), anteriormente conhecido como Guia de Serviços, que desde 2015 se encontra em fase de reformulação, evoluindo da função de catálogo, para uma ferramenta mais eficaz na melhoria da prestação dos serviços públicos aos cidadãos. Pretende-se, com esse processo, facilitar o acesso aos serviços prestados pelos diversos órgãos do Governo Federal, agregando-os em um único canal. Verifica-se movimento similar no cenário internacional em governos como o do Reino Unido (www.gov.uk), do Canadá (www.canada.ca), e do Chile (www.chileatiende.cl), o que demonstra a necessidade global de aumentar o nível de responsividade e qualidade na oferta dos serviços públicos.

Nesse cenário de necessidade de melhoria da estratégia do relacionamento entre governo e cidadãos é que surge a filosofia de *Citizen Relationship Management* (CiRM), ou gestão do relacionamento com o cidadão. Essa abordagem é inspirada na experiência do setor privado de *Customer Relationship Management* (CRM), ou gestão de relacionamento com o cliente, onde se busca, com o apoio de ferramentas de tecnologia da informação, iniciar, manter e otimizar relações, contribuindo para o aumento da lucratividade, lealdade e retenção de clientes. (Schellong, 2005; Mishra, & Mishra, 2009). Na mesma linha, Payne (2012) define o CRM como uma abordagem estratégica de gestão do relacionamento com os clientes para criar valor para os acionistas. Destarte, conforme o autor, o CRM, para ser bem-sucedido, precisa estar imbuído de visão holística, por meio do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos, unindo o potencial da tecnologia da informação (TI) às estratégias e pressupostos do marketing de relacionamento. Por conseguinte, suas atividades não devem estar restritas ao departamento de

marketing, mas devem configurar-se como competências que perpassam todos os níveis organizacionais, constituindo sua cultura (Demo, 2014).

Já no setor público, o CiRM surge não para aumentar a lucratividade ou reter cidadãos, mas sim para aprimorar o atendimento e relacionamento com eles, garantindo serviços públicos de maior qualidade, eficiência e que atendam à real necessidade dos cidadãos, além de promover e incentivar o exercício da cidadania e melhorar a imagem/credibilidade dos serviços públicos em geral (Schellong, 2008; Demo & Pessôa, 2015). Além disso, a adoção da estratégia de CiRM pelos governos pode aumentar a capacidade da administração pública de monitorar e avaliar seus esforços e gerenciar as informações internas, suas interações e respostas aos problemas dos cidadãos, contribuindo para reduzir redundâncias e retrabalhos. Permite-se, assim, a utilização mais eficiente dos recursos públicos e aumenta-se a efetividade geral do governo (Fulla, 2007).

Para Saremi (2009), os governos estão se dando conta da importância das estratégias focadas no cidadão, reconhecendo que devem fazer a entrega de real conhecimento sobre o cidadão ao longo de múltiplos departamentos da estrutura governamental em todos os pontos de contato com os cidadãos, constituindo-se na abordagem do CiRM. A ideia é oferecer um “balcão único” aos cidadãos, onde possam ter suas diversas demandas atendidas, com conveniência. Tomem-se, como exemplo, os serviços oferecidos pelo “Na Hora”, em Brasília.

Nesse contexto, em ambas as versões, seja ela o CRM para o setor privado, ou CiRM, proposta para o setor público, o cliente ou cidadão é tratado como um indivíduo que possui certos interesses e necessidades únicas e o direito a serviços customizados, rápidos e convenientes. A diferença básica, entretanto, é que o negócio do governo é servir seus cidadãos, não maximizar lucros. Com o CiRM, busca-se melhorar a orientação para o cidadão, aprimorar a prestação de contas e, ao mesmo, tempo influenciar a percepção do cidadão em relação à esfera governamental (Nassif, 2004; Schellong, 2008).

Payne (2012) ressalta o papel da tecnologia para a adoção de uma estratégia de CRM, com vistas à melhoria da relação entre empresas e seus clientes. Banco de dados informatizados, *data mart* (banco de dados departamentalizados) e *data warehouse* (depósito de banco de dados) são ferramentas que contribuem para reunir um grande número de dados de clientes, facilitando ao gestor analisar, interpretar e utilizar o *feedback* dos clientes de forma construtiva. Por outro lado, Schellong (2008) afirma que iniciativas, mesmo desprovidas de tecnologia, também podem

trazer bons resultados, como no caso da simples mudança do horário de funcionamento, do redesenho das áreas de espera ou da abertura de um centro de serviço integrado (*one stop shop*), iniciativas estas capazes de causar impacto positivo na satisfação ou orientação ao cidadão.

Na breve evolução das iniciativas de melhoria dos serviços públicos no Brasil, verifica-se relativo esforço dos gestores públicos em debater o tema e buscar construir estratégias para aproximar as políticas públicas das necessidades dos cidadãos. Entretanto, percebe-se a necessidade de avanços na abordagem adotada pelo governo brasileiro em relação à sociedade, no que se refere à prestação dos serviços públicos. Smith e Huntsman (1997) afirmam que as agências de governo, em muitos casos, estão mais inclinadas a impor obrigações do que a prestar serviços aos cidadãos, representando uma falha na administração pública que ainda distancia o uso do CiRM.

Para Ponte (2015), com a redemocratização e a promulgação da Constituição cidadã de 1988, empreenderam-se esforços para diminuir o enorme déficit de cidadania, concentração de renda e a exclusão social latentes. O autor cita iniciativas como a urna eletrônica, o Sistema Único de Saúde, a declaração eletrônica do imposto de renda, as centrais de atendimento, os serviços unificados de prestação de serviços, entre outros, como avanços realizados em programas de governo. Além disso, vale mencionar o papel do portal da transparência do Governo Federal (www.transparencia.gov.br) e o advento da Lei de Acesso à Informação, editada em 2011, ambos com elevado potencial de impacto para as práticas de CiRM e, mais importante, para o exercício da cidadania.

Nesse sentido, o presente trabalho tomou como base iniciativa anterior de Demo e Pessoa (2015), para construção e validação de uma escala de relacionamento com o cidadão, denominada ERCi. As pesquisadoras conduziram estudo no âmbito do Superior Tribunal de Justiça (STJ), órgão do Poder Judiciário Federal, pelo fato de o Tribunal possuir diversas iniciativas de CiRM. O STJ possui a Central de Atendimento ao Cidadão, criada para centralizar os serviços mais demandados pelo público ao Tribunal. O resultado obtido foi a elaboração de uma escala de relacionamento com o cidadão, em duas versões, completa e reduzida, com bons índices psicométricos, mas que ainda necessita de maior validade externa e generalização em diferentes contextos, poderes e esferas do poder público.

Ademais, foi tomado como referência o trabalho de Lara e Gosling (2016) que, a partir da identificação de 12 fatores essenciais, 5 percebidos pelos cidadãos e 7 pelos gestores públicos, propuseram um modelo de gestão do relacionamento entre cidadãos e administração pública, que contempla 7 componentes principais (estratégia, estrutura, gestão da informação, tecnologia da informação, integração multicanal, programas de relacionamento e avaliação de desempenho).

Nesse contexto, o lócus selecionado para a presente pesquisa foi o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), cuja escolha se deu tendo em vista a necessidade de prover validade externa dos modelos referenciais de Demo e Pessoa (2015) e Lara e Gosling (2016) em um órgão do Poder Executivo Federal, bem como pela representatividade da entidade na prestação de serviços públicos no Brasil. O INSS integra a Administração Indireta do Poder Executivo Federal, responsável pela concessão e manutenção de benefícios previdenciários e execução da política de previdência social no Brasil. O INSS mantém agências de atendimento em todo o país, onde o cidadão pode requerer benefícios como a aposentadoria por idade, por contribuição, por invalidez, especial, salário-maternidade, pensão por morte e auxílio reclusão. O segurado pode fazer o agendamento eletrônico do benefício, da perícia médica e de outros serviços previdenciários pela Agência Eletrônica do Segurado ou pela Central 135 (<http://www.brasil.gov.br>).

Além disso, não foi considerado necessário segregar por tipo de destinatário do serviço público, ou seja, cidadãos, empresas, agentes políticos, todos beneficiários da ação governamental e interlocutores de instituições públicas do Poder Executivo Federal. Assumiu-se que os itens centrais que compõem a escala de relacionamento atendem, em certa medida, os diferentes destinatários das políticas públicas.

Nesse sentido, tendo em vista a contextualização apresentada, propôs-se o seguinte problema de pesquisa: a partir de medidas anteriores, como mensurar os atributos de um modelo de relacionamento com os cidadãos no Poder Executivo Federal, a partir da experiência do INSS?

Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa foi identificar indícios de validade e confiabilidade de uma escala de relacionamento com o cidadão (ERCi INSS) para o Poder Executivo Federal, utilizando como lócus de pesquisa o INSS. O desenvolvimento da ERCi INSS foi feita a partir do modelo validado por Demo e Pessoa (2015) para o Poder Judiciário e do modelo de Lara e Gosling (2016) construído para o governo de Minas Gerais.

Assim, para a consecução do objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- I. Desenvolver uma escala de relacionamento com os cidadãos beneficiários dos serviços ofertados pelo INSS;
- II. Identificar indícios de validade da escala de relacionamento com os cidadãos beneficiários dos serviços ofertados pelo INSS;
- III. Identificar indícios de validade confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento com o INSS obtido com o objetivo específico II;
- IV. Identificar, a partir da escala desenvolvida e dos indícios de validade nos objetivos supracitados, a percepção que os cidadãos beneficiários dos serviços do INSS pesquisados possuem quanto às iniciativas de relacionamento e atendimento da entidade;
- V. Avaliar a satisfação dos cidadãos beneficiários dos serviços do INSS pesquisados por meio do índice *Net Promoter Score*.

Em relação às contribuições teóricas, este estudo buscou preencher lacuna na literatura de marketing de relacionamento com o cidadão, em relação a instrumentos diagnósticos no âmbito de uma instituição pública do Poder Executivo Federal, haja vista que os únicos instrumentos de CiRM encontrados na literatura científica foi o elaborado por Demo e Pessoa (2015) e Lara e Gosling (2016). Outrossim, ao propor o desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com o cidadão para o INSS, viabilizam-se futuros estudos relacionais sobre o tema, em outras instituições públicas, contextos e esferas (estadual ou municipal), melhorando a validade externa e a generalização da medida proposta.

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa evoluiu ao utilizar um método estatístico avançado para validação de medidas, qual seja, a análise confirmatória, via meio da modelagem por equações estruturais. Considerando que a validação da ERCi, empreendida por Demo e Pessoa (2015), como o modelo de Lara e Gosling (2016), foram apenas exploratórios, o presente trabalho buscou confirmar a estrutura exploratória obtida naquela ocasião, atestando, ainda, sua confiabilidade e validade de construto.

Em termos práticos, essa escala contribuiu para o fomento da discussão sobre a estratégia de CiRM no governo brasileiro. A pesquisa buscou oferecer instrumento validado

cientificamente, contribuindo para a qualificação do processo de pesquisa e relacionamento entre governo e cidadão. A ERCi INSS que se buscou desenvolver com esse estudo visou disponibilizar aos gestores públicos do INSS uma ferramenta diagnóstica para melhor compreensão da percepção dos cidadãos quanto aos serviços prestados pela entidade, bem como auxiliar na identificação de áreas de melhorias, em termos de atendimento e relacionamento. A adoção dessa estratégia poderá se converter, em última análise, em um maior exercício da cidadania e em melhoria da imagem do governo.

A presente dissertação, além da introdução, encontra-se assim estruturada: referencial teórico, abrangendo sínteses do estado da arte e uma bibliometria da produção nacional recente; método, com a caracterização geral da pesquisa, do setor, no caso o Poder Executivo Federal, e da instituição pública escolhida (INSS), bem como os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados; resultados e discussão; conclusão do estudo, com a síntese dos principais resultados, contribuições acadêmicas e gerenciais, bem como as limitações e recomendações para trabalhos futuros. Por fim, as referências bibliográficas e os apêndices encerram o documento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a fundamentação teórica deste trabalho, resultado da revisão de literatura da variável percepção do relacionamento, relevante à elaboração e consecução da pesquisa. Nesse sentido, o referencial teórico apresenta o estado da arte, que contempla tantos trabalhos nacionais quanto internacionais, com seus principais conceitos, fundamentos, pressupostos, revisões sobre o tema, medidas e estudos empíricos recentes relacionados à área. Além disso, é apresentado um levantamento bibliométrico da produção acadêmica nacional, com vistas a subsidiar uma agenda de pesquisa para estudos ulteriores.

2.1 Nova Gestão Pública (*New Public Management*)

A Nova Gestão Pública (NGP), ou *New Public Management*, surgiu no final dos anos 1970, em países como Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia, em um cenário de necessidade de reforma do Estado, resultado da limitação do modelo burocrático de administração pública, da crise econômica mundial e da necessidade de oferta de serviços de melhor qualidade aos cidadãos (Bresser-Pereira, 1996; Abrúcio, 1997; Barzelay, 2000). A NGP baseou-se em uma abordagem gerencialista, incorporando novas tecnologias, inspiradas na iniciativa privada, com vistas a modernizar a esfera pública, a partir de valores como a eficiência, a eficácia e a competitividade (Abrúcio, 1997; Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008; Secchi, 2009).

Os principais modelos da NGP, particularmente encontrados no contexto britânico, incluem o Gerencialismo (*Managerialism*), o *Consumerism* e o *Public Service Orientation* (PSO) (Abrucio, 1997; Aragão, 1997).

2.1.1 O Gerencialismo (*Managerialism*)

O Gerencialismo, ou modelo gerencial puro, representa a primeira etapa do debate acerca do paradigma pós-burocrático de administração, no contexto de Reforma do Estado, presente nos anos 1980 (Abrucio, 1997). O foco principal dessa abordagem foi o desempenho organizacional e

a eficiência no uso dos recursos, com vistas à redução das atividades sob responsabilidade do Estado (Abrúcio, 1997).

A busca pela eficiência governamental estava centrada no desejo do aumento da produtividade, por meio de iniciativas como corte de custos, redução de pessoal, diminuição de transferências a estados subnacionais, como no caso dos EUA, entre outros (Abrucio, 1997). Essas medidas buscavam, em certa medida, atender as demandas dos cidadãos – vistos pelo gerencialismo como meros contribuintes - por governos mais enxutos, que, conseqüentemente, cobrariam menos impostos (Kettl, 1998).

Entretanto, essa estratégia estritamente voltada ao corte de gastos recebeu diversas críticas, especialmente por priorizar a eficiência, em detrimento do aspecto da efetividade, importante quando se trata de serviços públicos (Aragão, 1997). Ademais, a decisão dos gestores no que tange à alocação de recursos públicos envolve aspectos relativos à equidade e à redistributividade, os quais exigem que a adoção estrita dos preceitos do gerencialismo puro seja feita de forma parcimoniosa (Mayordomo, 1990).

Nesse sentido, as críticas que surgiram em relação ao modelo gerencial puro, como o enfoque excessivo no reequilíbrio fiscal, eficiência e racionalidade administrativa, abriu caminho para o surgimento de uma nova abordagem, que ficou conhecida como *Consumerism*.

2.1.2 *Consumerism*

Esse modelo discutiu maior flexibilidade da gestão e qualidade nos serviços públicos, passando a considerar os destinatários da ação governamental como consumidores/clientes (Abrucio, 1997; Aragón, 1997). Abrucio (1997) aponta que a mudança do enfoque controlador e estritamente técnico então atribuído ao orçamento público, para uma abordagem mais estratégica e flexível na formulação do planejamento governamental, contribuiu para que as reais necessidades dos cidadãos pudessem ser contempladas.

Em relação à qualidade dos serviços públicos, verifica-se que a adoção dessa perspectiva seguiu iniciativa similar da iniciativa privada, que buscava adaptar-se ao cenário de concorrência e de elevada exigência dos consumidores (Abrucio, 1997). No setor público, o programa do

governo inglês, denominado *Citizen's Charter*, que consistia na avaliação do desempenho organizacional a partir da opinião dos cidadãos, representa a explicitação dessa nova preocupação dos gestores públicos em relação aos cidadãos (Richards, 1994; Abrucio, 1997).

Entretanto, algumas das principais críticas ao modelo estão relacionadas especificamente ao seu próprio nome, haja vista que ao definir o público-alvo das políticas públicas como consumidores, acaba-se por perder aspectos relevantes para a administração pública como a questão da equidade e *accountability*, termo que pode ser entendido como prestação de contas e responsabilização (Aragão, 1997; Abrucio, 1998; Marini, 2003; Pinho e Sacramento, 2009). É nesse contexto que surge uma nova fase do *New Public Management*, que recebeu o nome de *Public Service Orientation*.

2.1.3 *Public Service Orientation* (PSO)

Em relação ao PSO, foram trazidas para a discussão variáveis como *accountability*, transparência, participação social, equidade e descentralização, na qual o consumidor/cliente passou a ser visto como cidadão, numa perspectiva de coletividade (Abrúcio, 1997). Essa mudança no papel do indivíduo é um dos aspectos mais relevantes que difere o PSO das outras abordagens, considerando que se defende a ideia de maior participação política do cidadão na reconstrução da esfera pública (Abrúcio, 1997; Aragão, 1997).

Além disso, o conceito de competição entre instituições públicas é reformulado, passando a promover, sobretudo, a cooperação entre essas agências, com vistas a garantir um maior nível de equidade na oferta dos serviços públicos aos cidadãos (Abrúcio, 1997). Neste debate de equidade, em conjunto com o aspecto da *accountability*, é caracterizado pelo trabalho conjunto entre políticos, servidores públicos e sociedade, em um processo de aprendizado social (Abrúcio, 1997; Marini, 2003).

Abrúcio (1997) ressalta, entretanto, que não há uma divisão estanque entre essas visões da NGP, mas que elas refletem uma evolução da discussão empreendida acerca de um novo paradigma gerencialista para a administração pública. A cada nova fase, foram incluídos novos aspectos que auxiliassem na correção de disfunções verificadas na etapa anterior.

No contexto brasileiro, os preceitos da NGP nortearam a elaboração do Plano Diretor de Reforma de Estado (PDRAE), publicado em 1995, que “buscou criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais, reorganizando as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público” (Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, 1995, p.7).

Nesse sentido, o que se percebe é que a adoção das diretrizes da NGP pelos governos exigiu mudanças nas práticas burocráticas, pressionando gestores públicos no sentido de adotarem postura mais responsiva às demandas da sociedade, aperfeiçoando a gestão do relacionamento com os cidadãos, em especial no contexto de crescente exigência por direitos constitucionais, qualidade e bom atendimento (Vigoda, 2002; Demo & Pessoa, 2015).

2.2 Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM)

Entende-se por “marketing de relacionamento” a atração, a manutenção e o desenvolvimento das relações com os consumidores (Berry, 1991). O termo foi mencionado pela primeira vez por Berry (1983) e tem sido utilizado como base para as pesquisas sobre o tema. Outra definição de marketing de relacionamento trazida por Benouakrim e El Kandoussi (2013) é a de um processo estratégico que visa estabelecer, desenvolver e fortalecer uma rede de relacionamentos com diversas partes interessadas, baseado em padrões sociais e econômicos fortes e o atingimento de objetivos comuns.

Percebe-se, em ambas as definições, a noção de longo prazo como característica importante para a abordagem relacional – representando uma mudança na orientação antes centrada no marketing transacional, o qual visava simplesmente o fechamento da venda sem preocupações com o pós-marketing (Fulla, 2007). Essa mudança na estratégia de marketing, que antes focava simplesmente no aumento do número e volume de transações (marketing transacional), para uma visão de incremento em relações mais efetivas e rentáveis com diversas partes interessadas (marketing de relacionamento), visa colocar o consumidor como ativo chave do negócio (Payne, 2012).

Apesar de o termo *Customer Relationship Management* (CRM), ou gestão do relacionamento com o cliente, ser relativamente novo, os princípios que regem seu significado já

são conhecidos dos gestores (Kannabiran *et al.*, 2004). Verifica-se que a adoção de iniciativas para a gestão do relacionamento com clientes tem sido perseguida pelas organizações há algum tempo, motivada, em grande medida, por um ambiente internacional altamente competitivo, onde o conhecimento dos consumidores tem-se mostrado essencial tanto para o sucesso das empresas, como para o atingimento de meta e para o estabelecimento de relacionamentos duradouros ou ganhos de competitividade (Leite & Resende, 2010; Payne, 2012; Demo *et al.*, 2015).

A grande diferença que se percebe hoje é que os princípios do marketing de relacionamento são aplicados num contexto de inovação tecnológica intensiva e de mercados em constante transformação (Payne, 2012). Além disso, Payne (2012) ressalta que serviços são mais difíceis de imitar do que os produtos, pelo simples fato de que os serviços requerem a contribuição e o envolvimento do cliente. Nesse sentido, conforme o autor, a vantagem competitiva pode ser melhor obtida por meio do conhecimento das expectativas dos clientes, suas preferências e comportamento e da geração de valor diferenciado para os clientes.

O CRM é, portanto, entendido como uma abordagem centrada no cliente, na qual os sistemas de informação fornecem elementos para apoiar processos operacionais, analíticos e de colaboração, auxiliando no aumento dos lucros da empresa e na retenção dos clientes (Mishra & Mishra, 2009). Além disso, podem ser mencionados outros benefícios alcançados pela adoção de soluções de CRM, como serviços personalizados, informação e responsividade relacionadas às necessidades dos clientes, integração multicanal, segmentação, comunicação aberta e, mais importante, o conhecimento do cliente (Al-Khouri, 2012; Mohammadhossein, Ahmad, Zakaria, & Goudarzi, 2014).

Al-Khouri (2012) sugere existirem três dimensões-chave associadas ao termo CRM: primeiro, o CRM significa adotar uma estratégia de negócio com foco no cliente; segundo, CRM refere-se aos processos de negócio que apoiam e permitem a interação entre o negócio e seus clientes; e por último, as dimensões tecnológica e de gestão.

No entanto, a discussão sobre CRM não pode ser reduzida a tecnologias e o cuidado com sua definição não se configura como mero preciosismo semântico (Payne, 2012). Essa preocupação conceitual já havia sido abordada anteriormente por autores como Campbell (2003) e Zablah, Bellenger e Johnston (2004), o que demonstra a necessidade de se lidar com possíveis inconsistências ou a falta de uma conceituação comum sobre o tema.

Nesse sentido, o CRM, para ser bem sucedido, precisa estar imbuído de visão estratégica para criar valor aos acionistas, por meio do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos, unindo o potencial da tecnologia da informação (TI) às estratégias de marketing de relacionamento, que resultarão no estabelecimento de relacionamentos lucrativos de longo prazo (Payne, 2012). Assim, o CRM é muito mais que um *software* ou ferramenta tecnológica, necessitando que os gestores assumam uma visão holística da organização, sendo capazes de integrar as informações às diversas áreas da empresa, gerando assim mudanças reais (Campbell, 2003). Nesse sentido, é mais correto considerar o CRM como uma filosofia, uma postura organizacional, que se reveste de conceitos relativos à qualidade, à satisfação, à lealdade e à fidelização (Demo & Guanabara, 2015).

Além disso, percebe-se que essa preocupação e avanços no âmbito da gestão do relacionamento verificados na iniciativa privada, também têm ganhado espaço no ambiente de governo, como forma de gerenciar as reclamações e demandas dos cidadãos e diminuir prazos de atendimentos. Assim, tem-se que o CRM no setor público, denominado *Citizen Relationship Management* — CiRM (Gestão do Relacionamento com o Cidadão), configura-se como estratégia importante, tal qual se demonstra na esfera privada (Batista, 2011).

2.3 Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM)

Ao se discutir a estratégia adotada pelos gestores na esfera governamental para a gestão do relacionamento com os destinatários das políticas públicas, é importante ressaltar que ao consumirem serviços públicos, os cidadãos esperam a mesma qualidade e tratamento recebidos pelos fornecedores privados (Falce, Maylder, Pressot, & Toivanen, 2012). Entretanto, um fator crítico que deve ser considerado é que o governo, diferentemente das empresas, não busca a geração de lucros ou rendas, mas é guiado pela necessidade de geração de valor público (Al-Raisi & Al-Khour, 2010). Assim, os componentes do *Customer Relationship Management* se assemelham em grande medida em ambos os ambientes, seja ele privado ou público, diferenciando-se apenas em termos de perspectiva e de impulsionadores (Al-Khour, 2012).

Nesse sentido, o *Citizen Relationship Management* (CiRM), ou gestão do relacionamento com o cidadão, termo adotado por Schellong (2005), e que será utilizado como referência nesta

pesquisa, tendo em visto o volume de citações do autor e sua contemporaneidade, se refere às práticas e à estratégia do governo para a melhoria da oferta dos serviços públicos. O CiRM pode ser considerado uma divisão da gestão do relacionamento com o cliente, mas que foca especificamente em como instituições públicas agem em relação aos destinatários dos seus serviços (Schellong & Langenberg, 2007). A identificação das necessidades dos cidadãos, iniciativas de priorizações e oferta de serviços adequados, a avaliação da satisfação e o incentivo à cidadania são conceitos fundamentais e alguns dos principais objetivos do CiRM (Schellong, 2008; Ghodousi, Alesheikh, & Saeidian, 2016).

Para Ponte (2015), a compreensão dos princípios do CRM e sua aplicação no ambiente público requerem dos gestores o entendimento de que a adoção de ferramentas de tecnologia não é suficiente para a efetividade da estratégia. É preciso buscar minimizar a redundância de dados sobre o cidadão, diminuir os custos operacionais e otimizar o tempo de atendimento. Ainda, Shellong (2005) ressalta ser necessário que as instituições públicas promovam uma mudança cultural, com base na colaboração intergovernamental, implementação de multicanais de comunicação, melhoria de processos, sempre a partir das necessidades reais dos cidadãos.

Com o objetivo de investigar a evolução nas pesquisas acadêmicas sobre *Citizen Relationship Management* (CiRM), foi conduzida uma revisão sistemática, em junho/2017, conforme proposta de Dyba e Dingsoyr (2008), nas bases de dados CAPES, Proquest, Scielo, *Science Direct*, Scopus, Spell e *Web of Science*, visando identificar os resultados relativos a revisões de literatura sobre o tema. As palavras-chave utilizadas para a pesquisa foram, na língua inglesa, *citizen relationship management AND literature review*. Para o português, os descritores foram “gestão do relacionamento com o cidadão” AND “revisão de literatura”, além de “marketing de relacionamento com o cidadão” AND “revisão de literatura”. Após a filtragem, foi verificado que nenhum dos artigos resultantes procedeu à revisão de literatura sobre CiRM, mas sobre temas correlatos como governo eletrônico. Essa ausência de revisões sobre CiRM constitui uma lacuna na literatura e ratifica ainda mais a relevância de se conduzir uma revisão extensa sobre o tema.

Em relação às medidas de CiRM, foi realizada nova pesquisa nas mesmas bases de dados, com as palavras-chave, na língua inglesa, ("*citizen relationship management*") AND (*scale* OR "*measuring scale*" OR "*measurement scale*" OR *model*) e, em português, os termos (“gestão do

relacionamento com o cidadão” AND escala) OR (“gestão do relacionamento com o cidadão” AND modelo), além de (“marketing de relacionamento com o cidadão” AND escala) OR (“marketing de relacionamento com o cidadão” AND modelo). Após a filtragem, foram selecionados 2 trabalhos, o de Demo & Pessoa (2015), cujo objetivo foi elaborar e validar uma escala de relacionamento com o cidadão (ERCi), para identificar a percepção dos usuários dos serviços do Superior Tribunal de Justiça (STJ), e o de Lara e Gosling (2016) que, a partir da identificação de 12 fatores essenciais, 5 percebidos pelos cidadãos e 7 pelos gestores públicos, propuseram um modelo de gestão do relacionamento entre cidadãos e administração pública, que contempla 7 componentes principais (estratégia, estrutura, gestão da informação, tecnologia da informação, integração multicanal, programas de relacionamento e avaliação de desempenho). Tanto a ERCi elaborada por Demo e Pessoa (2015) como o modelo de gestão do relacionamento desenvolvido por Lara e Gosling (2016) foram utilizados como ponto de partida para a construção do instrumento ERCi INSS proposto na presente pesquisa.

Por fim, com o objetivo de identificar os estudos empíricos foi conduzida nova busca nas bases de dados Proquest, Scielo, *Science Direct*, Scopus, Spell e *Web of Science*. Tendo em vista que a produção acadêmica sobre CiRM é bastante reduzida, não havendo uma compreensão uniforme sobre o assunto, optou-se por não definir um recorte temporal para a busca (pesquisa longitudinal), com vistas a não restringir os resultados e, assim, obter um maior número de publicações.

Em relação aos descritores, verificou-se que diversos autores discutem a gestão do relacionamento com o cidadão, sem se referirem ao termo CiRM, ou mesmo fazem referência ao assunto utilizando acrônimos variados como CiRM, CzRM e ainda CRM (termo original, usado para se referir a clientes). Assim, para a elaboração das palavras-chave, buscou-se uma estratégia mais abrangente, utilizando operadores booleanos OR e AND, por meio dos descritores em inglês ("*citizen relationship management*" OR "*constituent relationship management*" OR cirm OR czrm), além de crm (*government* OR "*public sector*"). Em português, os descritores foram (“marketing de relacionamento” AND cidadão) OR (“marketing de relacionamento” AND “setor público”) OR (“gestão do relacionamento” AND cidadão) OR (“gestão do relacionamento” AND “setor público”) OR (crm AND “setor público”) OR (crm AND governo).

Além disso, decidiu-se por incluir artigos empíricos, tanto científicos como artigos publicados em conferências (*proceeding papers*), haja vista que referências frequentemente citadas são do autor Alexander Schellong (2005, 2007, 2008), cuja produção sobre CiRM é encontrada prioritariamente em publicações de conferências/eventos. Ainda, no que se refere à área temática, foram excluídas do filtro de busca as áreas de ciências biológicas, médicas e não relacionadas, procedendo a busca apenas nas áreas de *social sciences, public administration, computer science, business, management and accounting*, uma vez que a discussão sobre CiRM costuma estar associada à área de tecnologia da informação, marketing e gestão pública.

Após a filtragem, o portfólio bibliográfico para análise detalhada resultou em 31 publicações. A partir da análise das publicações foi possível perceber que diversos autores discutem aspectos relativos aos fatores críticos, determinantes ou motivadores que impactam no processo de implementação de uma estratégia de CiRM. Entretanto, verificaram-se distintas abordagens por parte dos autores, considerando que alguns deles focam aspectos mais técnicos que envolvem o processo de adoção da ferramenta tecnológica de CiRM (Lawson-Body, Willoughby, Mukankusi e Logossah, 2011; Keramati, Saremi e Afshari-Mofrad, 2011; Andrade & Camacho, 2014) e outros priorizam o debate e benefícios do CiRM no que tange à relação entre gestores e cidadãos (Bahari & Nasirin, 2010; Zamanian, Khaji e Emamian, 2011; Duque, Varajão, Vitor e Dominguez (2013); Nasirin & Bahari, 2012; Lara & Gosling, 2016). A Tabela 1 apresenta os fatores mais frequentes trazidos pelos autores dos artigos analisados, que impactam o processo de implementação do CiRM.

Tabela 1 - Fatores que impactam na implementação da estratégia de CiRM

| CiRM: fator crítico de sucesso, determinante, motivador | Autores |
|--|---|
| Apoio da alta administração | Bahari e Nasirin (2010); Keramati <i>et al.</i> (2011); Lawson-Body <i>et al.</i> (2011); Zamanian <i>et al.</i> (2011); Nasirin e Bahari (2012); Duque <i>et al.</i> (2013); Andrade e Camacho (2014). |
| Gestão da informação | Keramati <i>et al.</i> (2011); Lawson-Body <i>et al.</i> (2011); Lara e Gosling (2016). |
| Revisão de processos | Keramati <i>et al.</i> (2011); Duque <i>et al.</i> (2013). |
| Tecnologia da informação | Keramati <i>et al.</i> (2011); Zamanian <i>et al.</i> (2011); Duque <i>et al.</i> (2013); Andrade e Camacho (2014); Lara e Gosling (2016). |

| | |
|---|---|
| Gestão da mudança | Bahari e Nasirin (2010); Keramati <i>et al.</i> (2011); Nasirin e Bahari (2012); Andrade e Camacho (2014). |
| Decisão sobre investimento | Bahari e Nasirin (2010); Lawson-Body <i>et al.</i> (2011); Duque <i>et al.</i> (2013). |
| Treinamento na ferramenta de CiRM | Bahari e Nasirin (2010); Lawson-Body <i>et al.</i> (2011); Duque <i>et al.</i> (2013). |
| Orientação às necessidades do cidadão | Keramati <i>et al.</i> (2011); Zamanian <i>et al.</i> (2011); Duque <i>et al.</i> (2013); Andrade e Camacho (2014). |
| Orientação aos usuários da ferramenta de CiRM | Bahari e Nasirin (2010); Lawson-Body <i>et al.</i> (2011); Nasirin e Bahari (2012); Duque <i>et al.</i> (2013). |

Fonte: Elaborada pelo autor

Além disso, diversos autores alertam sobre a necessidade de se evitar que as discussões sobre CiRM sejam confundidas com a simples implementação de uma ferramenta tecnológica, a qual costuma dar suporte à estratégia para a gestão do relacionamento com os cidadãos (Campbell, 2003; Zablah *et al.*, 2004; Payne, 2012). É importante ressaltar que as iniciativas de governo eletrônico, especialmente por meio dos portais governamentais, vêm se mostrando como uma das maneiras encontradas pelo setor público para prestar seus serviços de forma mais ágil e eficiente, alinhados às demandas da sociedade. Alguns dos benefícios são redução de custos operacionais, melhoria da relação entre cidadãos e governo, especialmente no contexto de exigência de serviços de maior qualidade pela sociedade (Medeiros & Guimarães, 2004, Kammani & Safeena 2013).

A revisão da literatura realizada demonstra que essa relação ainda está presente, especialmente nos artigos mais antigos (Esichaikul & Komolrit, 2005; Pan, Tan, & Lim, 2006; King, 2007; King & Cotterill, 2007). Além disso, outro indício que reforça esse entendimento por parte dos autores é o fato de grande parte dos artigos terem sido publicados em periódicos e conferências focados na temática de tecnologia da informação.

Por outro lado, é possível perceber que essa característica tende a se modificar, uma vez que nas publicações mais recentes, os autores têm reconhecido o caráter estratégico essencial à formação do conceito de CiRM. Essa mudança corrobora com a conceituação trazida por Schellong (2005), ao propor que o CiRM configura-se com uma estratégia, apoiada na tecnologia, que visa à melhoria de relacionamentos e o incentivo da cidadania.

A revisão conduzida também permitiu identificar aspectos convergentes em relação ao foco das pesquisas analisadas, havendo um grande interesse em utilizar o método de mineração de dados governamentais, para definição das prioridades da ação pública, conforme Tabela 2. Sobre esse aspecto, por exemplo, King e Cotterill (2007) e Akhondzadeh-Noughabi, Alizadeh, Ahmadvand, & Minaei-Bidgoli (2013) trazem a técnica de priorização de clientes conhecida como RFM (*recency, frequency, monetary*), proposta por Hughes (1994), comumente utilizado no setor privado, para propor estratégia similar de priorização das demandas dos cidadãos.

Além disso, os artigos também buscaram desenvolver modelos e quadros de referência e aplicá-los em casos empíricos, com vistas a auxiliar os gestores públicos na construção de estratégias de atuação mais efetivas. Ainda, foi possível verificar interesse em analisar iniciativas de diversificação dos canais de relacionamento ofertados aos cidadãos, os quais se configuram como componente fundamental para qualquer estratégia de CiRM (Payne & Frow, 2005; Lara & Gosling, 2016).

Entretanto, a construção e validação de escalas, para medir o nível de relacionamento entre governo e cidadãos, ainda não tem despertado o interesse em grande parte dos autores, com exceção de Demo & Pessoa (2015), conforme critérios estabelecidos para a busca.

Tabela 2 - Foco dos artigos de CiRM

| Foco dos artigos | Autores |
|---|--|
| Modelos/Quadros de referência/Escalas | Bahari e Nasirin (2010); Leite e Rezende (2010); Zamanian <i>et al.</i> (2011); Nasirin e Bahari (2012); Tavana, Zand e Katehakis (2013); Demo e Pessoa (2015); Andrade e Camacho (2014); Lara e Gosling (2016). |
| Mineração de dados para priorização das demandas dos cidadãos | Ahmadvand <i>et al.</i> (2010); Akhondzadeh-Noughabi <i>et al.</i> (2013); Ghodousi <i>et al.</i> (2016); O'Brien <i>et al.</i> (2015); Cnudde e Martens (2015). |
| Diversificação dos canais de relacionamento (visão única) | Esichaikul e Komolrit (2005); Schellong e Langenberg (2007); Sasaki <i>et al.</i> (2007); Chu <i>et al.</i> (2008); Wu (2017). |

Fonte: Elaborada pelo autor

A partir dos estudos analisados e em linha com os argumentos apresentados por Kavanagh (2007), percebe-se que a adoção dos conceitos do CiRM pode contribuir para a oferta de serviços públicos superiores, como menor tempo de espera, menos frustração em encontrar os serviços requeridos, entrega de resultados de acordo com o prometido e, em última instância, maior satisfação dos cidadãos. Mas será que os cidadãos podem ser entendidos como clientes?

2.4 Relação Cidadão x Estado

A relação desempenhada entre o Estado e os destinatários da ação governamental pode assumir diversos contornos, refletindo a forma como as políticas públicas são desenhadas e como os serviços públicos são ofertados (Prata, 1998). Ao analisar a literatura que discute essa questão, é possível perceber que o debate dos autores foca, em grande medida, em alguns papéis mais recorrentes atribuídos ao indivíduo perante o Estado, como o de eleitor (Frederickson, 1991; Richards, 1994; Prata, 1998; Vigoda, 2002), contribuinte (Richards, 1994; Abrúcio, 1997; Prata, 1998), consumidor/cliente (Frederickson, 1991; Richards, 1994; Abrúcio, 1997; Prata, 1998; Vigoda, 2002; Peci *et al.*, 2008; Fotaki, 2009; Thomas, 2013; Lourenço & Ferreira, 2015), cidadão (Frederickson, 1991; Richards, 1994; Abrúcio, 1997; Prata, 1998; Vigoda, 2002; Peci *et al.*, 2008; Fotaki, 2009; Thomas, 2013; Lourenço & Ferreira, 2015) e parceiro/co-produtor (Vigoda, 2002; Fotaki, 2009; Thomas, 2013).

O papel de eleitor surge com o fortalecimento dos regimes de democracia representativa do mundo ocidental, no qual os agentes eleitos, sob a perspectiva de delegação, passam a ter legitimidade para fazer escolhas e tomar decisões pelos eleitores sobre aspectos da vida em sociedade (Frederickson, 1991; Richards, 1994; Vigoda, 2002). Entretanto, há argumentos sobre as limitações desse papel, pois as escolhas feitas pelos agentes políticos não refletem, muitas vezes, a real necessidade dos indivíduos. Para Richards (1994, p.404), essa perspectiva representativa “é necessária, mas não suficiente”.

A discussão sobre a função contribuinte dada ao público é evidenciada, em grande medida, com a experiência de crise fiscal pela qual passavam as economias no fim dos anos 1970 e início dos anos 1980, as quais enfrentavam dificuldades para financiar seus débitos (Prata, 1998). Nesse cenário, exigiram-se dos gestores públicos cortes de gastos, o uso mais eficiente dos

recursos públicos e maior produtividade, como forma de responder aos anseios dos contribuintes (*taxpayers*), que não estavam dispostos a pagar mais encargos (Richards, 1994; Abrúcio, 1997; Aragão, 1997). A função contribuinte assume relevância no debate empreendido pelo gerencialismo puro, no âmbito do paradigma do *New Public Management*, que ditava o corte de gastos e a eficiência como alternativas para superação da crise fiscal do Estado.

No que concerne à função consumidor/cliente conferida ao público, vale considerar que essa surge, em grande parte, como reflexo da necessidade de se repensar os preceitos rígidos de eficiência trazidos pelo gerencialismo puro (Richards, 1994; Abrúcio, 1997). A publicação do *Citizen's Charter*, ou carta de serviços, pelo governo inglês, em 1991, evidencia essa mudança, haja vista que o gestor público passou a atender-se com aspectos relativos à qualidade e à satisfação do público (Abrúcio, 1997; Prata, 1998). A Carta de Serviços estabelecia padrões mínimos de desempenho exigidos do gestor na prestação de serviços, fortalecendo o conceito de cliente no setor público (Richards, 1994). Na verdade, essa perspectiva esteve presente no debate do modelo consumerista da *New Public Management*.

No que diz respeito à função cidadão, parece haver relativo consenso sobre a importância desse conceito quando se debate a ação governamental, tendo em vista aspectos relativos à coletividade e ao exercício de direitos e deveres presentes na prestação de serviços públicos (Abrúcio, 1997). O desafio para gestores, no entanto, parece ser o de estabelecer políticas públicas que satisfaçam critérios mais amplos como o do bem comum, ao mesmo tempo em que as necessidades individuais de segmentos específicos da sociedade são contempladas (Abrúcio, 1997)

Para Peci *et al.* (2008), a associação entre mercado e sociedade, cliente e cidadão é possível, haja vista que a Nova Gestão Pública estabelece uma relação de prestação de serviços públicos entre Estado e sociedade. Contudo, os autores alertam sobre a possibilidade de mistura de conceitos, devendo o gestor sempre atender-se aos direitos inerentes à cidadania. Kavanagh (2007) assevera que cidadãos possuem uma relação mais multifacetada com o governo do que uma simples relação transacional assim com sugere a palavra consumidor.

Além disso, em linha com essa argumentação, Denhardt & Denhardt (2000), ao trazerem a discussão sobre um novo paradigma de administração pública, que recebeu o nome de Novo Serviço Público (*New Public Service*), sustentam que os gestores públicos devem servir cidadãos

e não consumidores. O argumento é de que o interesse público resulta de um diálogo sobre valores compartilhados, mais do que a junção de auto-interesses individuais. Nesse sentido, o poder público deve não apenas ser responsável por atender demandas de “consumidores”, mas sim buscar construir relações de confiança e colaboração entre os cidadãos (Denhardt & Denhardt, 2000).

Por fim, a função parceiro/co-produtor assumida pelo indivíduo reflete a necessidade de flexibilidade e fortalecimento da colaboração entre governo e sociedade, bem como alternativas para superar as limitações enfrentadas pelos gestores públicos na entrega de serviços públicos adequados à sociedade (Vigoda, 2002). Esse papel mais ativo do indivíduo na gestão da *res publica* permite que a decisão do tipo e do nível de serviço necessários seja feita de forma compartilhada (Fotaki, 2009; Thomas, 2013).

Assim, a partir dessa contextualização, percebe-se que o público pode assumir diversas funções ao se relacionar com o Estado. O conceito de cliente trazido da esfera privada, por exemplo, contribui no sentido de chamar a atenção da administração pública para entender os usuários como dignos de bom atendimento, melhores serviços, com redução de tempo de atendimento, e demais benefícios. Contudo, é importante entender que o conceito de cidadão não se reduz ao papel de cliente, haja vista que nele estão inseridos múltiplos e, muitas vezes, conflitantes interesses (Denhardt & Denhardt, 2000; Fotaki, 2009; Thomas, 2013).

Portanto, uma administração pública efetiva, compreendida como aquela na qual a ação pública traz resultados e mudanças à população-alvo, como alcance dos resultados pretendidos, deve atentar-se às necessidades dos cidadãos e preservar valores democráticos, com vistas a não permitir que a lógica do setor privado suplante o interesse público (Cohen & Franco, 1993; Abrúcio, 1998; Corrêa, 2003; Coutinho, 2000).

Toda essa discussão que visa à melhoria na prestação dos serviços públicos, em especial aquela relacionada às práticas de *Citizen Relationship Management*, contribuem positivamente para a promoção do exercício da cidadania, um dos pilares do CiRM (Schellong, 2005; *Demo & Pessoa, 2015*). Assim, a adoção de uma estratégia efetiva de gestão do relacionamento com o cidadão, aliada à ideia de que a provisão de serviços públicos transcende a lógica do consumismo, referindo-se muito mais ao atendimento de necessidades sociais e humanas, deve

ser algo a ser perseguido pelos gestores públicos (Fotaki, 2009; Andrade, Castro, & Pereira, 2012).

Nesse contexto, vale destacar o advento do governo eletrônico, como ferramenta importante que tem fomentado a transparência do governo com a sociedade e contribuído para a melhoria da prestação dos serviços aos cidadãos.

2.5 Governo eletrônico

A mudança de uma economia baseada em produtos para a de serviços, associada a uma rápida expansão da sociedade da informação, baseada no conhecimento, abriu caminho para o crescimento da era do *e-service* (Medeiros & Guimarães, 2004; Santos & Carvalho, 2009; Hassan, Shehab, & Peppard, 2011). No ambiente de governo, intitulou-se *e-government*, ou governo 2.0, que resulta no uso intensivo de tecnologias de comunicação, tais como *internet* e mídia social, na oferta de serviços aos cidadãos (Hong, 2013).

O governo eletrônico vem se mostrando como uma das maneiras encontradas pelo setor público para prestar seus serviços de modo a atender mais ágil e eficientemente às demandas da sociedade (Braga e Gomes, 2015). Alguns dos benefícios são redução de custos operacionais, melhoria da relação entre cidadãos e governo, em especial, em um contexto de exigência de serviços de maior qualidade pela sociedade (Medeiros & Guimarães, 2004; Kammani & Safeena, 2013).

Considerando a relevância do papel da tecnologia da informação apontada pela filosofia do CiRM, busca-se cada vez mais o fortalecimento de iniciativas que favoreçam a criação de maior presença digital pelo governo, onde a oferta e o cumprimento das etapas de um serviço público, ou o serviço inteiro, possam ser feitas sem a necessidade de deslocamento do cidadão até um posto do governo (Medeiros & Guimarães, 2004; Braga e Gomes, 2015). Ressalta-se, no entanto, que a necessidade de uma estratégia de governo cada vez mais digital não pressupõe a extinção dos pontos de contato e unidades físicas de prestação de serviços públicos, mas sim ações e funções governamentais cada vez mais interconectadas física e virtualmente, em especial

no contexto de diversidade e de realidades tão distintas verificadas no Brasil (Mohamed, Karim, Shahriza, Jalaldeen, & Razi, 2013).

Percebe-se que a implementação de estratégias baseadas no uso intensivo das TICs, no ambiente governamental, não tende a ser uniforme entre os países. Hassan *et al.* (2011) apresentaram alguns dos principais desafios que podem ser enfrentados pelos gestores públicos, em especial nos países em desenvolvimento, quais sejam barreiras legislativas, administrativas, tecnológicas, resistência, de privacidade e segurança, além daquelas relativas a aspectos culturais. Para os autores, as barreiras culturais têm demonstrado ser um dos grandes obstáculos para a implementação do *e-government*.

Sobre esse aspecto, é consenso que ainda existe uma grande massa de cidadãos brasileiros, para os quais o acesso à internet e a equipamentos de tecnologia da informação é limitado. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), publicação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no suplemento sobre acesso à Tecnologia da Informação e Comunicação, apontou que, no ano de 2015, cerca de 57,8% dos domicílios brasileiros, correspondente a 39,3 milhões de domicílios, possuíam acesso à *internet* (Brasil, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2016). Esse percentual é maior se comparado a 2014, quando a ocorrência era de 54,9% do total de domicílios, no entanto está distante das taxas verificadas em países desenvolvidos. Na União Europeia, por exemplo, 81% dos domicílios tinham acesso à *internet* em 2014 (Eurostat, 2015). Já nos Estados Unidos, esse percentual era de 79% no ano de 2013 (File & Ryan, 2014).

As primeiras iniciativas de governo eletrônico no Brasil surgiram em meados dos anos 1990, entre elas o Portal Rede Governo (que foi transformado em Guia de Serviços Públicos e em 2015, evoluiu para www.servicos.gov.br, no âmbito do Governo Federal) e a ReceitaNet, que, em 1996, passou a fazer a validação e recebimento de declarações de impostos e contribuições federais (Becker, 2013). Desde então, percebe-se relativo avanço na consolidação de ferramentas e ações para o fortalecimento da estratégia de governo eletrônico no Brasil, com o objetivo de estabelecer multicanais de atendimento ao cidadão, até porque a gestão do relacionamento com o cidadão tem como pressuposto fundamental a melhoria dos serviços públicos.

2.6 Melhoria dos serviços públicos e a gestão do relacionamento com o cidadão no Brasil

Com o advento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, por meio do Decreto nº 99.675, de 07 de novembro de 1990, o Governo Federal passa a estimular novas técnicas de produção, gestão e mudanças organizacionais no setor empresarial brasileiro. No âmbito do PBQP, foi previsto um Subcomitê Setorial da Administração Pública, constituído por representantes de órgãos e entidades do Poder Executivo, atuando fundamentalmente na melhoria de processos, mobilização de servidores e na promoção, absorção e uso intensivo de ferramentas e técnicas da Gestão pela Qualidade Total, ou TQM, pela sigla em inglês (Lima, 2013; Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2014).

Em 1995, o PBQP foi reformulado e o Subcomitê Setorial da Administração Pública transformado em Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP). O programa cumpre a função de principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, sendo considerada a principal ferramenta de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. O QPAP tinha como princípios a satisfação do cliente, o envolvimento de todos os servidores, a gestão participativa, a gerência de processos, a valorização do servidor público, a constância de propósitos, a melhoria contínua e a não aceitação de erros. Tem-se que com a reformulação do PBQP, a abordagem antes centrada na promoção das metodologias de TQM, passou a promover a qualidade no sistema de gestão institucional, a partir da adoção dos critérios de excelência da gestão pública inspirados na metodologia da Fundação Nacional da Qualidade (Brasil, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997).

Em 1999, o Ministério da Reforma do Aparelho do Estado é extinto e criou-se o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, resultando na reavaliação da estratégia da Reforma que estava em curso. Em meio às reformas, o QPAP tem seu nome alterado para Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), agregando toda a experiência dos programas anteriores e o foco no atendimento ao cidadão, com pesquisa de satisfação dos usuários dos serviços públicos, o lançamento de Padrões de Atendimento ao Cidadão e a implementação de unidades de atendimento integrado, os SACs – Serviços de Atendimento ao Cidadão (Ferreira, 2009). Para Lima (2013), o PQSP se apresentou como poderoso instrumento de cidadania,

fomentando práticas conjuntas entre cidadãos e agentes públicos, com vistas à construção de uma administração pública mais participativa e preparada para responder às demandas sociais.

Em 2005, o governo federal unificou o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) ao Programa Nacional de Desburocratização, surgindo o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA, por meio da edição do Decreto nº 5378, de 23 de fevereiro de 2005. O Programa surgiu com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, por meio de ferramentas como o modelo de excelência em gestão pública (MEGP), com seu instrumento de avaliação da gestão pública (IAGP), além de sistemas para a realização de pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos. Ressalta-se que o GESPUBLICA foi revogado em 2017, com a edição do Decreto 9094/2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos.

Outra iniciativa com impacto direto nos cidadãos foi a edição do Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, ou Decreto Cidadão, como ficou conhecido, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão e institui a “Carta de Serviços ao Cidadão”. A ferramenta da Carta de Serviços surgiu com papel importante de transparência, buscando ampliar o acesso do cidadão às informações sobre serviços prestados por uma organização pública e os compromissos de atendimento estabelecidos. Desditosamente, o que se verifica, com raras exceções, é a edição desse instrumento apenas para atendimento a demandas dos órgãos de controle, sem de fato cumprir o papel de informação e de melhoria dos níveis de confiança e credibilidade dos operadores públicos.

Apesar de o Decreto Cidadão também ter sido revogado pelo Decreto 9094/2017, seu conteúdo encontra-se refletido no novo normativo, que é o de estabelecer orientações para simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos e necessidade de elaboração e divulgação da Carta de Serviços.

Vale ressaltar, também, as experiências de governo que têm promovido a ideia de balcão único de atendimento, ou o *one stop shop*, que é o termo utilizado para descrever a facilidade que o governo oferece aos cidadãos para resolverem situações com o aparato estatal, por meio de um ponto único de contato (Costopoulou & Tambouris, 2004). Entretanto, balcão único não significa canal único, ou seja, devem ser fortalecidas ações de fomento a estratégias multicanais

(presencial, telefone, portal, aplicativos, etc), a partir de uma visão 360° do cidadão e orientada para as suas necessidades e não para as necessidades da organização, e por meio da interoperabilidade de sistemas e base de dados (Larsen & Milakovich, 2005; Schellong, 2005; Todevski, Janeska-Sarkanjac, & Trajanov, 2013).

Foi na metade da década de 1990 que surgiram as primeiras iniciativas, nos estados brasileiros, de centrais de atendimento ao cidadão, que utilizam o conceito de *one stop shop*. As primeiras experiências foram na Bahia, o SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão e, em São Paulo, o Poupatempo. O SAC Bahia, por exemplo, tem evoluído e em 2016 dispõe de 60 unidades físicas, atendimento itinerante (SAC Móvel), aplicativo de celular (SAC Mobile), autoatendimento (SAC Fácil), *call center*, além do portal (Portal SAC) (<http://www.sac.ba.gov.br>). Em 2016, os cidadãos contam com unidades de atendimento integrado em 25 das 27 unidades federativas do Brasil.

No que se refere à edição de normativos pela Administração Pública Federal para melhoria dos serviços públicos, os anos de 2016 e 2017 têm sido relevantes nesse aspecto. Cumpre mencionar a publicação do Decreto 8936/2016, que instituiu a Plataforma de Cidadania Digital; o Decreto s/n de março/17, que criou o Conselho Nacional para a Desburocratização - Brasil Eficiente; a edição da Lei 13.460/2017, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos, uma espécie de “Código de Defesa dos Usuários dos Serviços Públicos”; por fim, o Decreto 9094/2017, comentando anteriormente.

No caso dos serviços previdenciários ofertados pelo INSS, entidade objeto desse estudo, há avanços também em direção a uma estratégia multicanal. A entidade conta, além das agências físicas (Agência da Previdência Social - APS), com a central de atendimento 135, com o portal da previdência, com o PREVCidade (unidades instaladas por meio de celebração de convênio entre o INSS e a Prefeitura do município onde não existe APS), com o PREVBarco (unidade móvel flutuante que leva à população ribeirinha os serviços do INSS), além do PREVMóvel (veículos que se deslocam para onde o cidadão está). Ainda, aos cidadãos está disponível o serviço de agendamento, que tem por finalidade viabilizar um atendimento mais cômodo e resolutivo, além de permitir às agências do INSS se planejarem para o atendimento de acordo com a força de trabalho de cada unidade (<http://www.previdencia.gov.br>)

Assim, com a filosofia do CiRM, os cidadãos têm à disposição um ponto de contato único capaz de fornecer todos os serviços públicos através de seu canal preferido, sem a necessidade de contato com servidores públicos de várias instituições distintas (Mohamed *et al.*, 2013). Esse cenário evidencia a contribuição prática da presente pesquisa, que visa desenvolver e identificar indícios de validade e confiabilidade uma escala de relacionamento com os cidadãos beneficiários dos serviços ofertados pelo INSS, com o objetivo de servir de instrumento para a avaliação da percepção dos usuários desses serviços, fomentando a instituição de relacionamentos profícuos no âmbito G2C (*government to citizen*, ou governo-cidadãos).

2.7 Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM): Revisão da Produção Nacional

Esta seção abordará uma síntese da revisão da produção nacional, a partir de análise bibliométrica, com o objetivo de demonstrar o cenário da pesquisa acerca do tema Gestão do Relacionamento com o Cidadão - CiRM e apresentar uma agenda de pesquisa futura. A bibliometria se mostra útil na avaliação da produção e comunicação científica, mediante a aplicação de métodos para analisar determinada área do conhecimento (Araújo, 2006).

A pesquisa bibliométrica foi elaborada em formato de artigo, conforme Apêndice 1, e determinou como escopo os periódicos nacionais da área de administração, segundo a classificação da Qualis da CAPES 2014 (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Foram selecionados seis artigos científicos que estavam alinhados com o tema objeto da pesquisa.

A partir dos dados levantados, foi possível perceber que a Gestão do Relacionamento com o Cidadão - CiRM se trata de tema novo, pouco estudado, o que se reflete na pequena produção encontrada. A construção dos estudos foi feita, em grande parte, a partir de estudos prévios no campo da iniciativa privada. Diante disso, a maioria dos problemas de pesquisa e objetivos dos artigos refletem a tentativa de adaptar o modelo CRM para o setor público, ao que foi dado o nome de *Citizen Relationship Management*.

As conclusões dos estudos apontam uma necessidade de utilização e fortalecimento da estratégia de marketing no setor público, com vistas à melhoria da máquina pública, em especial para o incremento da relação entre a Administração Pública e os cidadãos, o que contribuirá para

a promoção do exercício da cidadania (Schellong, 2005), um dos pilares do CiRM. Em síntese, o cenário apresentado pelos artigos identificados revela muitas oportunidades de estudos futuros, sejam em instituições das esferas estaduais e municipais, nos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), com especial atenção para o Executivo, onde o volume de transações com os cidadãos é mais intenso. Estudos multimétodo também são incentivados, na medida em que oferecem possibilidades de mensurar o objeto de estudo, ao mesmo tempo em que engendram uma compreensão mais adequada e minuciosa do mesmo. Além disso, é importante que as iniciativas fomentem estratégias de construção tanto de uma visão única de governo como a de balcão único de atendimento, onde o cidadão possa ver o poder público como uma estrutura integrada atenta às suas reais necessidades.

Nesse sentido, a partir dos elementos identificados, percebe-se a oportunidade de condução de estudos, especialmente no que se refere à produção de uma medida operacional confiável e com validade externa de CiRM, conforme lacuna delineada na literatura, o que se traduz em um esforço inicial para viabilizar diagnósticos de gestão do relacionamento com os cidadãos.

Na sequência, serão apresentados o percurso metodológico da presente pesquisa.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Serão apresentados nesta seção os procedimentos desenvolvidos para execução dos objetivos propostos neste trabalho, quais sejam, o tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização do setor, caracterização da amostra e, por fim, procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados. Cumpre salientar que o método é coerente com o problema de pesquisa formulado, com o objetivo geral e específicos e com os conceitos apresentados na fundamentação teórica.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo com Hair, Babin, Money e Samouel (2005) e Vergara (2009), a pesquisa, no que se refere ao seu tipo, pode ser definida em relação a seus fins e a seus meios. No que se refere aos seus fins, o estudo tem caráter descritivo, de acordo com seus objetivos específicos IV e V. Essas características podem ser explicadas pelo fato de que a pesquisa baseou-se em observações, registros e análises de variáveis para identificar e descrever os principais aspectos da gestão do relacionamento com o cidadão nas entidades e órgãos públicos, mais especificamente no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Ao considerar seu objetivo geral e objetivos específicos I, II e III, a pesquisa apresentou caráter instrumental, o que se mostra coerente com o objetivo de identificar indícios de validade e confiabilidade de uma escala de pesquisa por meio de Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória (Drenth, 1984).

De acordo com Godoy (1995), quanto aos meios, tanto em sua fase qualitativa como na quantitativa, a pesquisa pode ser entendida como de campo, pois foi realizada no meio habitual dos sujeitos, isto é, na rede e canais de atendimento do próprio INSS. A pesquisa utilizou o método levantamento (*survey*), que é entendido como a obtenção de dados primários de uma grande amostra de indivíduos, para conhecimento de suas características, ações ou opiniões, com a finalidade de obter as conclusões relativas aos dados coletados mediante análise quantitativa (Hair *et al.*, 2005).

Assim, a pesquisa possui natureza qualitativa e quantitativa. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a enumeração dos eventos estudados e parte, por sua

vez, de questões amplas com base em dados descritivos para entender os eventos, segundo a visão dos sujeitos envolvidos. Nesse sentido, o desenvolvimento da escala baseada na condução de grupos focais com os gestores de relacionamento dos usuários dos serviços do INSS, ou gestores de CiRM, além das subsequentes análises semântica e de juízes, caracteriza a natureza qualitativa desta pesquisa.

Além disso, Godoy (1995) considera como quantitativo um estudo onde é possível a quantificação e enumeração dos resultados com foco em sua precisão por meio de técnicas estatísticas. Ainda, Richardson (1999) afirma que o método quantitativo pode garantir maior segurança na inferência de resultados e possibilitar melhor compreensão da correlação entre as variáveis e outros fatores que influenciem o fenômeno. Nesse aspecto, a etapa de identificação de indícios de validade e confiabilidade da escala com aplicação de questionário aos cidadãos usuários dos serviços do INSS caracterizou a natureza quantitativa dessa pesquisa.

Em relação ao horizonte temporal, este estudo possui caráter transversal, uma vez que a coleta de dados foi realizada em um único intervalo de tempo, entre maio e julho de 2017 (Malhotra, 2012).

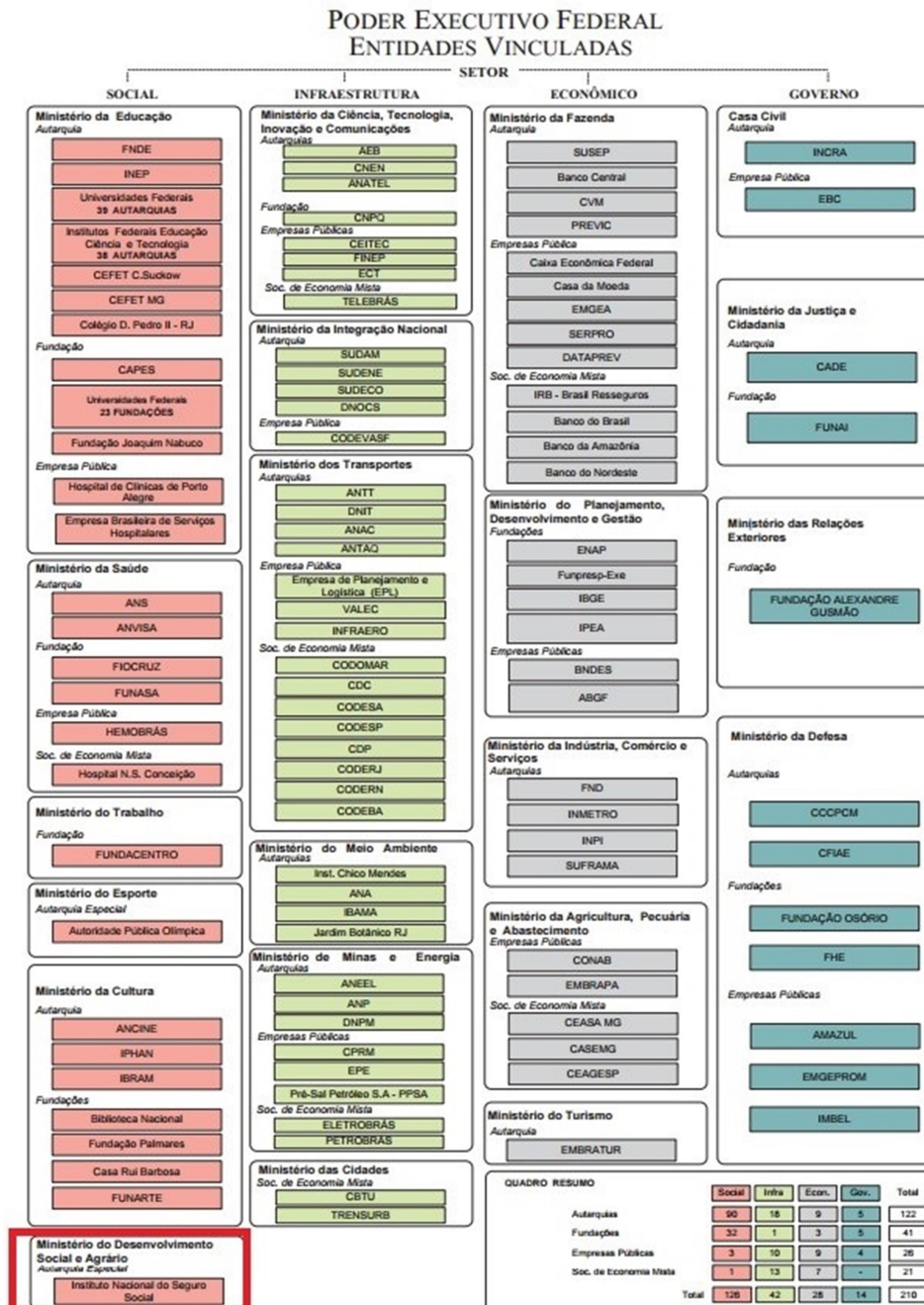
3.2 Caracterização da organização

A Constituição Federal de 1988 (CF/1988) estabelece que são Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário. Essa ideia de separação do poder estatal é tema antigo e já havia sido trazida por Aristóteles em 384-322 a.C, como forma de garantir um bom governo, a ordem e a busca pelo bem comum (Carvalho, 2009; Pinheiro, Vieira, & Motta, 2011). Entretanto, a teorização moderna sobre a divisão de poderes ocorre somente no século XVII com Locke, em seu “Segundo Tratado sobre o Governo”, ao propor a bipartição dos poderes. Também no século seguinte, em 1748, Montesquieu trata do tema em sua obra clássica “Do Espírito das Leis”, propondo a tripartição de poderes, com vistas a assegurar a liberdade dos indivíduos, no contexto do regime absolutista de Luís XV na França (Carvalho, 2009; Pinheiro *et al.*, 2011; Dallari, 2016).

Em agosto de 2017, a estrutura do Poder Executivo Federal do Brasil, após alterações trazidas pelas Medidas Provisórias 726/2016 e 728/2016 e a Lei 13.345, de 10/10/2016,

apresenta-se composta por 21 Ministérios, 122 Autarquias, 26 Empresas Públicas, 21 Sociedades de Economia Mista e 41 Fundações Públicas, conforme Figura 1.

Figura 1 - Estrutura do Poder Executivo Federal - Entidades Vinculadas (Autarquias - Fundações - Empresas Públicas - Sociedade de Economia Mista)

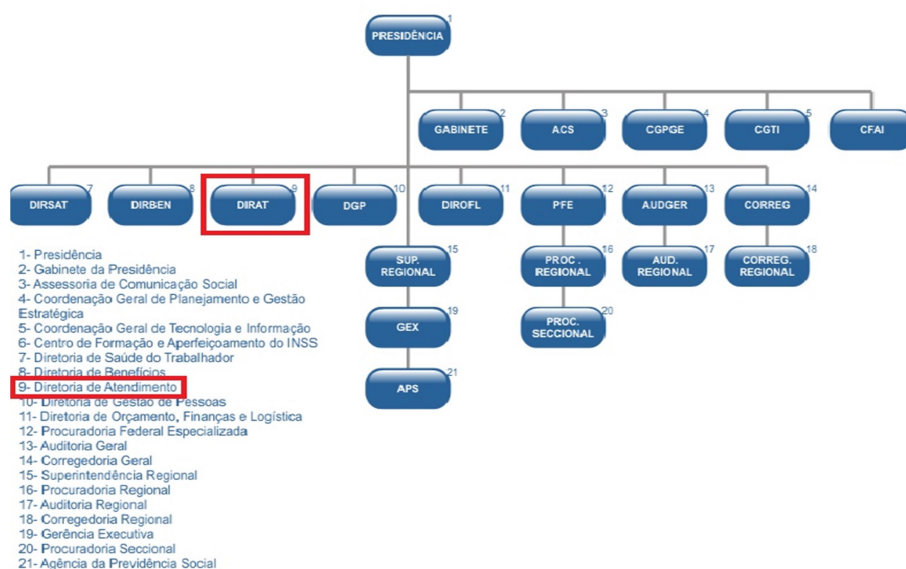


Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais (Brasil, 2016, p. 216)

Nesse contexto, o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, entidade integrante da Administração Indireta do Poder Executivo Federal, foi criado em 27 de junho de 1990, por meio do Decreto nº 99.350, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS com o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS, como autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS. Em 2017, a autarquia encontra-se vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário.

Compete ao INSS a operacionalização do reconhecimento dos direitos da clientela do Regime Geral de Previdência Social – RGPS, caracterizando-se, portanto, como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. De acordo com o organograma disponível na página eletrônica do INSS, tal qual Figura 2, a estrutura organizacional da instituição conta com 5 diretorias, incluindo a de Atendimento, responsável, conforme Decreto nº 7.556, de 24 de agosto de 2011, por assegurar a qualidade dos serviços prestados aos usuários do INSS, padronizar os procedimentos da rede de atendimento, promover os estudos técnicos e ações para a expansão, classificação, adequação e diversificação da topologia e tipologia da rede de atendimento, entre outros, enfim, é a diretoria responsável pela gestão dos canais de relacionamento com os cidadãos da autarquia.

Figura 2 - Estrutura organizacional do INSS



Fonte: www.previdencia.gov.br

Os serviços previdenciários materializam-se por meio dos benefícios, que são as prestações pecuniárias pagas pelo INSS aos segurados ou aos seus dependentes de forma a atender a cobertura dos eventos de doença, invalidez, morte e idade avançada, maternidade, salário-família e auxílio-reclusão para os dependentes dos segurados de baixa renda e pensão por morte do segurado, homem ou mulher, ao cônjuge ou companheiro e filhos.

Os benefícios de prestação continuada são caracterizados por pagamentos mensais contínuos, até que alguma causa provoque sua cessação. Enquadram-se nesta categoria as aposentadorias, pensões por morte, auxílios, rendas mensais vitalícias, abonos de permanência em serviço e os salários-família e maternidade. O processo normal de entrada e saída de um benefício do sistema previdenciário envolve três etapas: concessão, manutenção e cessação. A concessão trata do fluxo de entrada de novos benefícios no sistema; a manutenção abrange os benefícios ativos e suspensos constantes no cadastro; e a cessação corresponde aos benefícios que não mais geram créditos.

Benefício de prestação única é aquele cujo pagamento é efetuado em uma só vez. Em 2016, de acordo com o Anuário Estatístico da Previdência Social 2014 (p.7), só é concedido o pecúlio especial de aposentados que retornaram à atividade. O pecúlio é pago quando se faz necessário reembolsar o segurado do valor corrigido de contribuições por ele efetuadas após a aposentadoria. Embora extinto pela Lei nº 8.870/94, esse pecúlio ainda é pago para aqueles que contribuíram até março/1994, quando deixarem definitivamente a atividade.

O INSS oferece, de acordo com sua página eletrônica, aproximadamente 36 serviços aos cidadãos, aos cartórios e regimes próprios de previdência e às empresas, sendo os mais procurados o Agendamento, o Cálculo de Guia da Previdência Social/carnê, a Consulta de situação de benefício, a Carta de concessão, o Extrato de pagamento de benefício e a Simulação. Em relação aos benefícios, o Anuário Estatístico da Previdência Social 2014 (p.8) elenca 26 categorias, conforme Figura 3.

Figura 3 - Benefícios de Prestação Continuada da Previdência Social Brasileira

| NOME DAS ESPÉCIES ATUALMENTE CONCEDIDAS |
|--|
| Amparo assistencial ao idoso (Lei nº 8.742/93) |
| Amparo assistencial ao portador de deficiência (Lei nº 8.742/93) |
| Aposentadoria especial (Lei nº 8.213/91) |
| Aposentadoria por idade (Lei nº 8.213/91) e aposentadoria por idade do segurado com deficiência (Lei Complementar – LC nº142, de 8.5.2013) |
| Aposentadoria por invalidez por acidente do trabalho (Lei nº 8.213/91) |
| Aposentadoria por invalidez previdenciária (Lei nº 8.213/91) |
| Aposentadoria por tempo de contribuição (Lei nº 8.213/91) e por tempo de contribuição do segurado com deficiência (LC nº142, de 8.5.2013) |
| Aposentadoria por tempo de serviço de professor (Constituição Federal) |
| Auxílio-acidente por acidente do trabalho (Lei nº 8.213/91) |
| Auxílio-acidente previdenciário (Lei nº 8.213/91) |
| Auxílio-doença por acidente do trabalho (Lei nº 8.213/91) |
| Auxílio-doença previdenciário (Lei nº 8.213/91) |
| Auxílio-reclusão - (Lei nº 8.213/91) |
| Pecúlio especial de aposentado (Lei nº 8.213/91) - benefício de prestação única |
| Pensão especial aos dependentes de vítimas fatais por contaminação na hemodiálise - Caruaru-PE (Lei nº9.422/96) |
| Pensão especial mensal vitalícia (Lei 10.923/04) |
| Pensão especial às pessoas atingidas pela hanseníase (Lei nº 11.520/07) |
| Pensão especial vitalícia (Lei nº 9.793/99) |
| Pensão mensal vitalícia do dependente do seringueiro (Lei nº 7.986/89) |
| Pensão mensal vitalícia do seringueiro (Lei nº 7.986/89) |
| Pensão mensal vitalícia por síndrome de talidomida (Lei nº 7.070/82) |
| Pensão por morte de ex-combatente (Lei nº 4.297/63) |
| Pensão por morte (Ex-SASSE) |
| Pensão por morte por acidente do trabalho (Lei nº 8.213/91) |
| Pensão por morte previdenciária (Lei nº 8.213/91) |
| Salário-maternidade (Lei nº 8.213/91) |

Fonte: Anuário estatístico da previdência social 2014 (p.8)

De acordo com o Painel Estatístico de Pessoal do Poder Executivo Federal, acessível em <https://www.pep.planejamento.gov.br/>, o INSS contava, em junho/2017, com um total de 35.733 servidores. Essa força de trabalho, direta ou indiretamente, é responsável por prover à população

de uma rede de atendimento, composta por diversos canais de acesso como unidades de atendimento fixas e móveis, centrais de atendimento telefônico e portal da previdência na internet.

O portal da previdência social, disponível no endereço eletrônico www.previdencia.gov.br, disponibiliza ao cidadão diversos serviços *on-line* que dispensam o atendimento presencial. Através do portal, é possível requerer benefícios como auxílio-doença, salário-maternidade, pensão por morte, emitir o extrato de pagamento e diversos outros serviços (para alguns serviços é necessário o cadastramento prévio de senha de acesso).

A Central de Atendimento 135 foi criada com o propósito de ampliar o acesso da população aos serviços do INSS através de um canal de atendimento por telefone. Por ser considerado um serviço de utilidade pública, as ligações efetuadas, a partir de telefones fixos e telefones públicos para o número 135, são gratuitas.

As Agências da Previdência Social (APS) são unidades fixas, espalhadas por todo o Brasil, responsáveis por fazer todo tipo de atendimento disponibilizado à população. Em 2016, o INSS dispõe de 1500 pontos de atendimento. Já as APS de Atendimento de Demandas Judiciais têm como propósito centralizar em local específico todas as atividades que assegurem o cumprimento de decisões judiciais dentro dos prazos estabelecidos pelo juízo. Estas agências não fazem atendimento ao público, uma vez que a finalidade é de apenas atender as demandas oriundas de ordens judiciais dos cidadãos que buscaram a tutela jurisdicional do Estado. Existem também as Agências de Acordos Internacionais, que são unidades de atendimento que trabalham exclusivamente com requerimentos de benefícios de cidadãos estrangeiros, que trabalham no Brasil, ou brasileiros, que trabalham no exterior, e que estão amparados por acordo internacional de reconhecimento de contribuições previdenciários entre ambos os países.

A PREVCidade é uma unidade de atendimento que presta serviços previdenciários preferencialmente nas localidades onde não existe uma Agência da Previdência Social. O seu objetivo é facilitar a vida do cidadão, evitando que ele tenha que fazer deslocamentos para procurar o INSS. Estas unidades são instaladas por meio de celebração de convênio entre o INSS e a prefeitura do município interessado.

O PREVBarco é uma unidade móvel flutuante que leva à população ribeirinha todas as facilidades e todos os serviços disponíveis nas Agências da Previdência Social. Trata-se de uma

alternativa que possibilita a interiorização do atendimento do INSS em regiões ribeirinhas afastadas e de difícil acesso a uma agência fixa do INSS. Cada unidade é equipada com alta tecnologia, que permite a transmissão de dados via satélite, possibilitando assim o acesso *on-line* aos dados do cidadão e a concessão de benefícios em até meia hora.

O PREVMovel não é uma unidade de atendimento e sim um serviço criado para facilitar a vida dos segurados que moram em cidades que não dispõem de uma Agência da Previdência Social fixa. São veículos de propriedade do INSS que se deslocam para onde o cidadão está, evitando que este seja obrigado a percorrer longos e onerosos trechos de um município a outro, para requerer benefícios ou resolver alguma demanda junto ao INSS. Adaptado e equipado com os mesmos sistemas operacionais utilizados nas Agências fixas e levando no mínimo dois servidores, o PREVMovel oferece à comunidade atendida todos os serviços prestados em uma agência convencional, a exemplo do reconhecimento de direitos em até 30 minutos. Também presta informações e orientações à população por meio do Programa de Educação Previdenciária (PEP).

Além disso, com o objetivo de prestar o melhor serviço aos cidadãos brasileiros, a carta de serviços do INSS apresenta os seguintes compromissos de atendimento:

- Concluir os requerimentos iniciais de benefícios previdenciários no prazo de até 45 dias. Nos casos em que o cadastro e todas as informações sobre o histórico profissional do trabalhador estiverem devidamente comprovados, o benefício será concluído no ato do atendimento;
- Garantir o pagamento dos benefícios a partir da data da solicitação do agendamento, observados todos os requisitos exigidos pela legislação;
- Garantir agilidade no atendimento ao cidadão, em horário previamente agendado;
- Garantir pontualidade no pagamento dos benefícios previdenciários;
- Garantir atendimento preferencial a gestantes, lactantes, pessoas idosas, com deficiência ou amparadas por dispositivos legais específicos;
- Atenuar os efeitos da incapacidade laboral por meio de programas de reabilitação profissional;

- Garantir o empenho dos servidores do INSS no auxílio ao cidadão em suas necessidades, orientando-o e prestando atendimento com respeito e cortesia;
- Garantir aos segurados o atendimento e todos os direitos previdenciários, mesmo quando os sistemas automatizados estiverem inoperantes, por meio do protocolo de benefícios de forma manual ou remarcação do atendimento;
- Manter as unidades de atendimento com identificação visual padrão e preparadas de acordo com as normas de acessibilidade, segurança e limpeza.

3.3 Estudo qualitativo

Para Malhotra (2012) uma população é o somatório de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características, constituindo o universo para a finalidade do problema de pesquisa. Dessa forma, o autor assinala que a amostra é um subgrupo dos elementos de uma população empregado para a realização de um estudo.

Para a adaptação dos instrumentos de pesquisas de Demo e Pessoa (2015) e Lara e Gosling (2016), foram realizadas análise semântica, análise de juízes e um pré-teste (Pasquali, 2012).

A análise semântica objetiva avaliar a clareza e elucidar dúvidas que poderiam surgir no momento da aplicação do instrumento de pesquisa (Pasquali, 2012). Participaram desta análise estudantes e professores de pós-graduação em administração da Universidade de Brasília (8 especialistas acadêmicos) e técnicos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão envolvidos com a discussão de ferramentas para a melhoria de serviços públicos na Administração Pública Federal (4 especialistas práticos).

Para elaboração da lista para análise semântica, os 16 itens da escala de Demo & Pessoa (2015) e os 19 de Lara & Gosling (2016) foram analisados previamente pelos pesquisadores. Verificaram-se redundâncias, itens similares e adaptações em alguns itens, como mudança do tempo verbal, troca do termo STJ para INSS, além da estrutura das frases, o que resultou em 24 itens, conforme Apêndice 2.

Em segunda instância, procedeu-se à análise de juízes, por meio de grupo focal, com gestores e executores do CiRM no INSS, os quais analisaram os itens provenientes da validação semântica, no intuito de adequá-los à mensuração da gestão do relacionamento no contexto

específico do INSS. Ademais, foi possível, neste momento, a proposição de novos itens. A técnica de grupo focal possibilita a coleta de dados, a partir da interação dos membros do grupo, permitindo a compreensão de percepções, pontos de vista e crenças de grupos humanos, e como essas perspectivas se articulam (Lewis, 2000; Gondim, 2003; Ressel, Beck, Gualda, Hoffmann, Silva, & Sehnem, 2008).

Foram realizados 2 grupos focais, nos meses de fevereiro e março de 2017, com 6 gestores do INSS, sendo 3 da Diretoria de Atendimento da Unidade Central e 3 da Divisão de Atendimento da Superintendência Norte/Centro-Oeste, garantindo a representatividade proposta por Bardin (2009). Ressalta-se que todos os participantes assinaram um termo de consentimento, autorizando a gravação das entrevistas, sendo que este documento se encontra no Apêndice 2 deste estudo.

Por fim, foi realizado um pré-teste com 18 cidadãos que aguardavam o atendimento em uma Agência do INSS localizada no Distrito Federal. Após essas etapas de análise qualitativa, produziu-se a versão de aplicação da ERCi INSS, conforme Apêndice 3.

3.4 Estudo quantitativo

3.4.1 População e amostra

Nesta etapa, a população-alvo foram os cidadãos que já haviam feito uso de algum canal de relacionamento do INSS. Quanto à amostra, esta se caracterizou como estratificada por percentual, que é quando se divide a população em subpopulações (estratos) razoavelmente homogêneos (Cochran, 2007). O autor sugere que maiores benefícios são obtidos pela técnica de estratificação, quando os valores das unidades estudadas são conhecidos, permitindo ganhos em termos de precisão e representatividade da população investigada.

Neste estudo, foram usadas duas amostras independentes. A primeira foi utilizada para conduzir a análise fatorial exploratória, contemplando o objetivo II, identificar indícios de validade da escala de relacionamento com os cidadãos beneficiários dos serviços ofertados pelo INSS. A segunda amostra foi utilizada para a validação confirmatória que, por sua vez, consiste no objetivo III do estudo, que é o de identificar indícios de validade confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento com o INSS obtido com o objetivo específico II.

Outrossim, para o desenho da estratégia da amostragem da pesquisa, tendo em vista o lócus escolhido, quais sejam as agências da previdência social (APS) localizadas no Distrito Federal (DF), foram utilizados como referência dados do INSS relativos ao atendimento realizado pela instituição. De acordo com os gestores do INSS, há no DF um total de 7 APS, classificadas de acordo com o volume de atendimentos, na tipologia A, B e C, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Volume de atendimento das APS do DF em 2016

| Tipo | Agência da Previdência Social (Unidades DF) | Número de atendimentos (2016) |
|--------------|--|--------------------------------------|
| A | Asa Sul | 114.896 |
| | Taguatinga | 98.274 |
| B | Ceilândia | 55.567 |
| C | Gama | 54.250 |
| | Sobradinho | 40.927 |
| | Planaltina | 37.490 |
| | Na-Hora Ceilândia | 13.583 |
| Total | 7 | 414.987 |

Fonte: INSS

Com o objetivo de obter representatividade da população dos cidadãos atendidos no DF, foi sorteada 1 APS do tipo A e 2 do tipo C. Para a APS do tipo B, não houve sorteio, tendo em vista que só existe 1 APS classificada nessa tipologia. Com relação ao número de respostas necessárias, definiu-se o percentual equivalente a 1% da média mensal de atendimentos por tipo de APS, haja vista a quantidade de atendimentos, perfazendo 346 questionários respondidos, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Cálculo da quantidade de respondentes para representatividade da população

| Agência (Tipo) | Nº Atendimentos (2016) | Média mensal (2016) | 1% Média mensal (2016) |
|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| A | 213.170 | 17.764 | 178 |
| B | 55.567 | 4.631 | 46 |
| C | 146.250 | 12.187 | 122 |
| Total | 414.987 | 34.582 | 346 |

Fonte: Elaborada pelo autor

É importante ressaltar que a variabilidade obtida da amostra reflete o que existe na prática, ou seja, é nas APS do tipo A, a exemplo da APS Asa Sul selecionada, onde se concentra o maior volume de atendimentos. Tendo em vista que se trabalhou a partir de estratos, os quais foram definidos em cima de percentual (1%), é possível afirmar que os números são adequados e representativos, conforme o estabelecido pela literatura (Cochran, 2007; Thompson, 2012).

Em relação ao tamanho da primeira amostra, Tabachnick e Fidell (2012) assinalam que o a análise fatorial exploratória deve contemplar um mínimo de 300 indivíduos, sugerindo, adicionalmente, como regra, entre 5 e 10 sujeitos por item do questionário. Para o dimensionamento do tamanho da segunda amostra, para a análise fatorial confirmatória, Hair *et al.* (2005), Byrne (2009) e Kline (2011) sugerem entre 10 e 20 sujeitos por item.

Nesse sentido, tendo em vista que a versão de aplicação da escala de relacionamento do INSS possuía 25 itens, seguiram-se recomendações da literatura, definindo um mínimo de 125 questionários respondidos para a Análise Fatorial Exploratória e de 250 para a Análise Fatorial Confirmatória. A quantidade final obtida de questionários válidos, por tipo de APS, está demonstrada na Tabela 5.

Tabela 5 - Quantidade de respondentes por tipo de APS

| Tipo | APS (Unidades DF) | Número de respondentes |
|--------------|------------------------------|-----------------------------------|
| A | Asa Sul | 293 (58%) |
| B | Ceilândia | 64 (13%) |
| C | Gama | 58 (12%) |
| | Sobradinho | 85 (17%) |
| Total | 4 | 500 |

Fonte: Elaborada pelo autor

Vale ressaltar que a amostra total de 500 indivíduos também atendeu aos critérios estabelecidos para obtenção da representatividade da população atendida nas APS do DF, conforme apontam Cochran (2007) e Thompson (2012). Por fim, cumpre mencionar que houve uma baixa taxa de recusa por parte dos cidadãos em responder o questionário, representando apenas 7% do total.

3.4.2 Tratamento de dados

O processo de tratamento dos dados teve como etapa inicial a análise de distribuição de frequências (média, desvio-padrão, variância, máximo e mínimo), com o objetivo de confirmar a precisão da transcrição dos dados. É importante ressaltar que não foi necessário proceder à análise de dados faltantes (*missing values*), por meio do procedimento *listwise*, haja vista que a aplicação do questionário foi feita pelo próprio pesquisador, não resultando em respostas com itens em branco.

Na sequência, procedeu-se à análise quanto à presença de *outliers*, ou seja, de valores que diferem substancialmente da média e da maioria dos dados, a qual se utilizou do método Mahalanobis, conforme Tabachnick e Fidell (2012). A partir da verificação da tabela do qui-quadrado, com índice de significância $p < 0,001$ e considerando 25 variáveis, obteve-se o valor de $X^2 = 52,620$ e, assim, foram eliminados 23 *outliers*. Em seguida, a verificação de multicolinearidade e de singularidade não apresentaram problemas para a amostra pesquisada,

haja vista que os valores de tolerância foram superiores a 0,1 e os valores referentes ao fator de inflação de variância foram inferiores a 5,0 (Myers, 1990).

Por fim, foi realizada a análise dos pressupostos para a utilização de análises multivariadas, conforme estabelecido por Hair, William, Babin e Anderson (2009), a partir da qual foram gerados gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos, com o objetivo de verificar normalidade, linearidade e homocedasticidade dos dados. Todos os pressupostos foram confirmados.

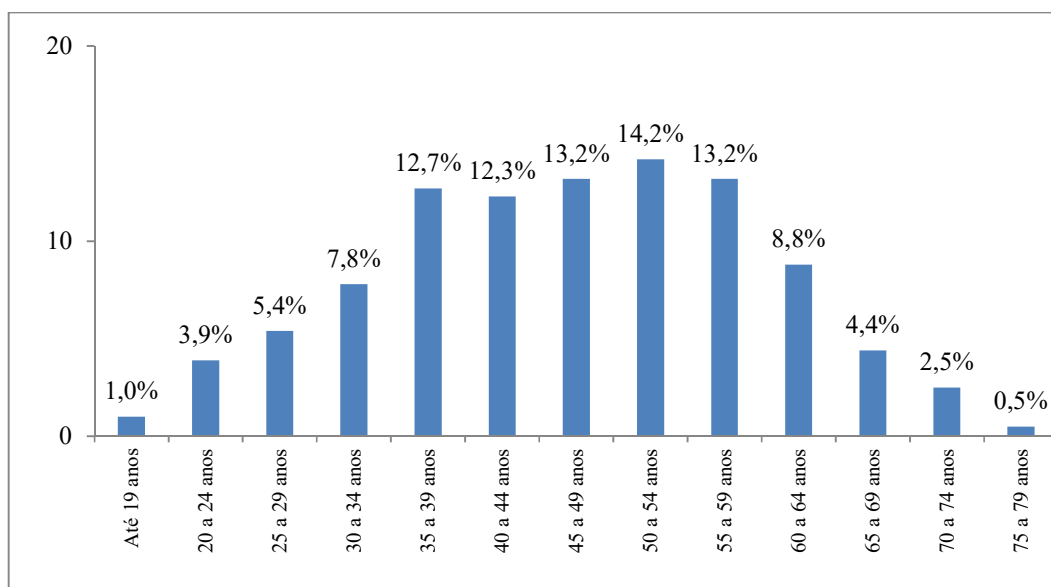
Nesse sentido, a amostra final foi composta por 477 sujeitos, que cumpriram os critérios estatísticos apresentados acima. Na sequência, a amostra final foi dividida, de forma aleatória, em duas amostras diferentes, a primeira, destinada à análise fatorial exploratória (Estudo 1), composta por 205 sujeitos; e a segunda, referente à análise fatorial confirmatória (Estudo 2), via modelagem por equações estruturais, composta por 272 sujeitos (Hair *et al.*, 2009). Vale salientar que para o Estudo 2, verificou-se, também, a normalidade multivariada, conforme critérios de Marôco (2010), no programa estatístico Amos, que não apresentou problemas. Ainda, para consecução dos objetivos IV e V da pesquisa, foi utilizada a amostra total de 477 participantes.

3.4.3 Caracterização da amostra

A amostra foi caracterizada em termos de idade, escolaridade, canal de atendimento utilizado e qual canal foi considerado mais útil pelo cidadão. A caracterização das amostras será apresentada de forma separada, tendo em vista que elas são independentes.

Para o agrupamento da idade dos respondentes do Estudo 1, foram utilizadas as mesmas faixas etárias empregadas pelo INSS na demonstração dos dados em seu anuário estatístico, que conta com 16 categorias. Assim, verificou-se que 1% possui até 19 anos; 3,9% possuem de 20 e 24 anos; 5,4% possuem de 25 a 29 anos; 7,8% possuem de 30 a 34 anos; 12,7% possuem de 35 a 39 anos; 12,2% possuem de 40 a 44 anos; 13,2% possuem de 45 a 49 anos; 14,1% possuem de 50 a 54 anos; 13,2% possuem de 55 a 59 anos; 8,8% possuem de 60 a 64 anos; 4,4% possuem de 65 a 69 anos; 2,4% possuem de 70 a 74 anos e 0,5% possui de 75 a 79 anos. A partir dos dados, percebe-se que a maioria dos usuários dos serviços do INSS (65,4%) possui entre 35 e 59 anos, conforme Figura 4.

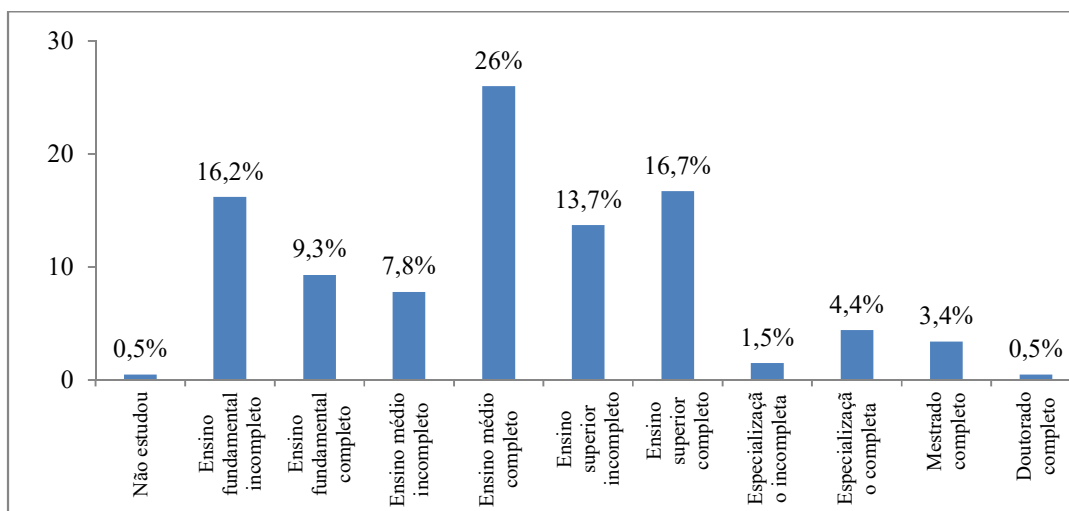
Figura 4 - Frequência da idade dos respondentes (Estudo 1)



Fonte: Elaborada pelo autor

Em relação ao nível de escolaridade dos participantes, é possível verificar que a grande maioria (26%) possui ensino médio completo, seguida de ensino superior completo (16,7%) e ensino fundamental incompleto (16,2%), conforme Figura 5. Os participantes com pós-graduação (*lato* ou *strictu sensu*) somaram 9,8% das respostas. Esses números nos permitem perceber a diversidade presente entre os beneficiários dos serviços do INSS, o que pode refletir, por exemplo, na estratégia de comunicação e na necessidade de personalização a serem adotadas pela instituição.

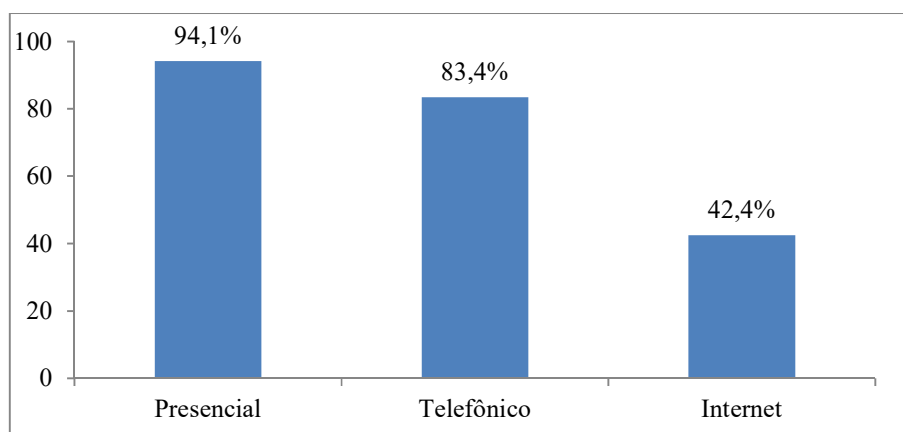
Figura 5 - Escolaridade dos respondentes (Estudo 1)



Fonte: Elaborada pelo autor

Os participantes do estudo também foram questionados sobre qual (is) canal (is) de atendimento do INSS haviam utilizado, a partir de uma lista apresentada, que incluía as seguintes opções: presencial, telefônico ou *internet*. Os resultados demonstram que 94,1% utilizaram o canal presencial, 83,4% o canal telefônico e 42,4% alegaram ter utilizado os canais digitais da instituição (portal, *email* e redes sociais), conforme Figura 6.

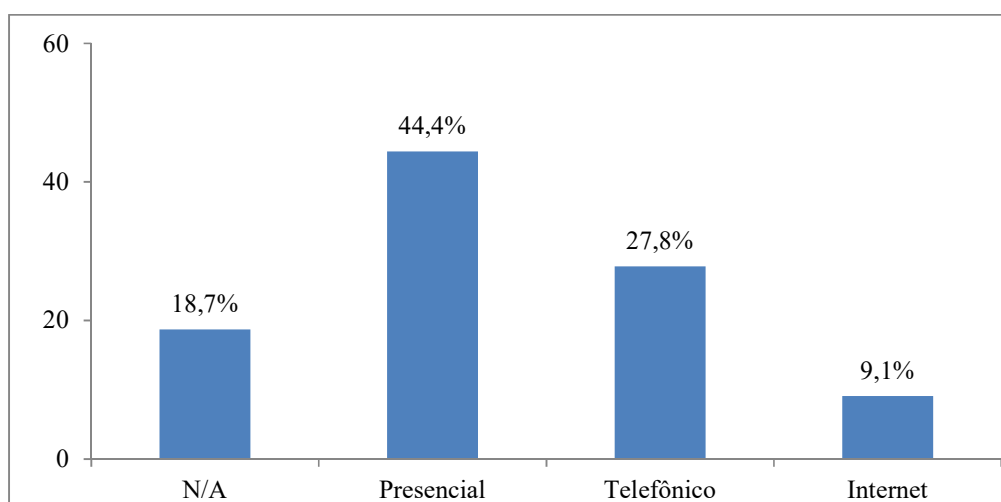
Figura 6 - Canal de atendimento utilizado (Estudo 1)



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, aos respondentes que haviam utilizado mais de um canal de atendimento, foi perguntado qual dos canais utilizados havia sido mais útil. A grande maioria destacou o canal presencial como o mais útil, perfazendo 44,4% dos participantes, seguido do canal telefônico com 27,8% da preferência e pelos canais digitais da instituição (portal, *email* e redes sociais) com apenas 9,1%. Cerca de 19% dos cidadãos não haviam utilizado mais de um canal, conforme Figura 7.

Figura 7 - Canal de atendimento mais útil (Estudo 1)



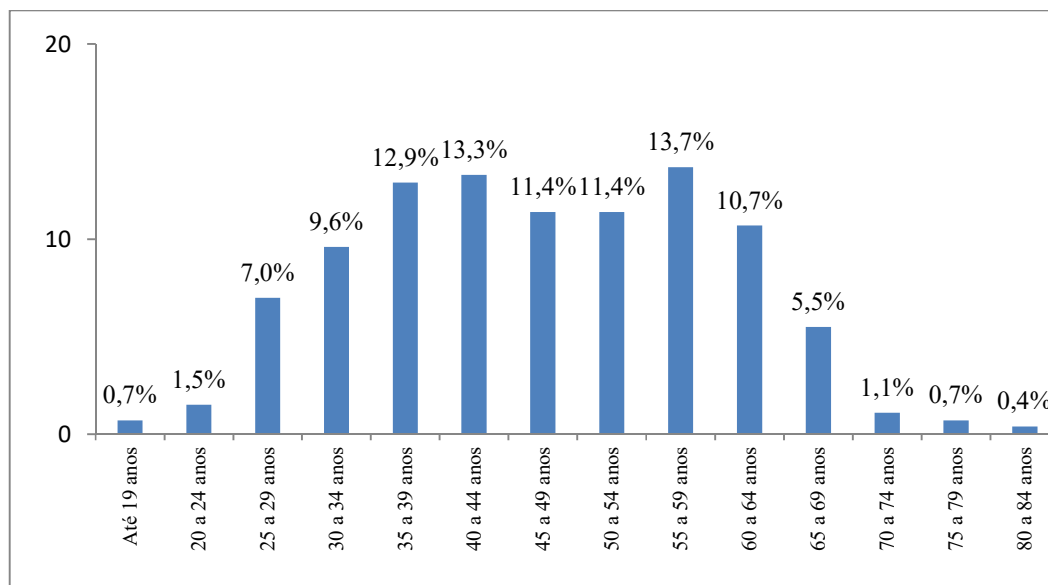
Fonte: Elaborada pelo autor

Nota-se que o canal presencial, escolhido como o mais útil pelos cidadãos, também se configura como o canal mais utilizado pelos respondentes. Esse aspecto pode sugerir um possível viés de interpretação por parte dos entrevistados, uma vez que a resposta relativa à efetividade do canal pode ter sido influenciada pelo fato de os cidadãos terem utilizado, de maneira mais recorrente, o canal presencial.

No que concerne à amostra do Estudo 2, a análise relativa à idade dos respondentes demonstra que 0,7% possui até 19 anos; 1,5% possuem de 20 a 24 anos; 7% possuem de 25 a 29 anos; 9,6% possuem entre 30 e 34 anos; 12,9% possuem de 35 a 39 anos; 13,2% possuem de 40 a 44 anos; 11,4% possuem de 45 a 49 anos; 11,4% possuem de 50 a 54 anos; 13,6% possuem de 55 a 59 anos; 10,7% possuem de 60 a 64 anos; 5,5% disseram ter de 65 a 69 anos; 1,1% possuem de

70 a 74 anos; 0,7% tem entre 75 e 79 anos e 0,4% possui de 80 a 84 anos. De forma similar ao Estudo 1, a maioria dos respondentes do estudo possuem entre 35 e 59 anos (62,7%), tal qual revela a Figura 8.

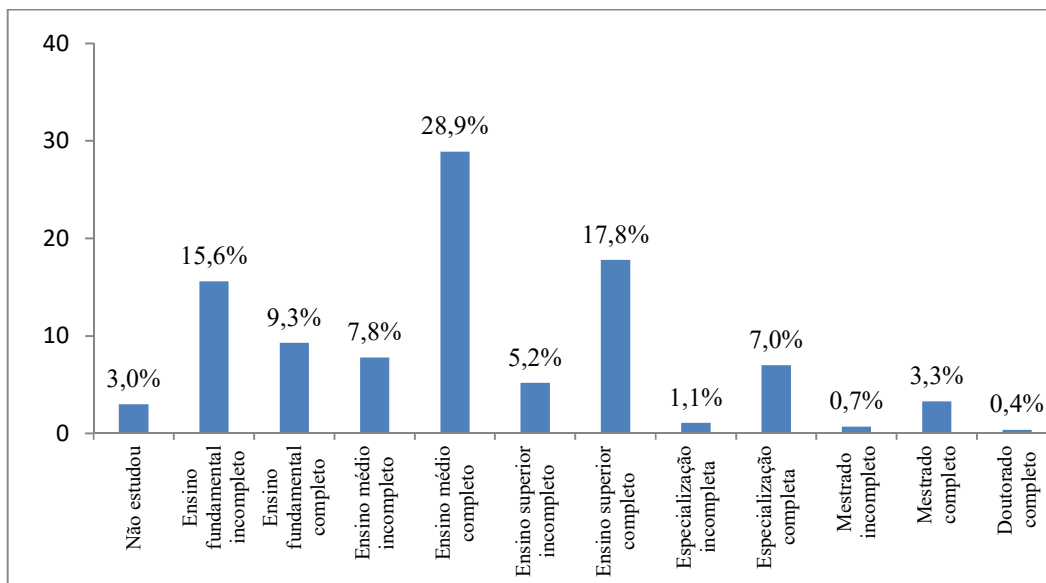
Figura 8 - Frequência da idade dos respondentes (Estudo 2)



Fonte: Elaborada pelo autor

No que tange ao nível de escolaridade dos participantes, a Figura 9 demonstra que 28,9% possuem ensino médio completo, seguido de 17,8% com ensino superior completo e 15,6% afirmaram possuir ensino fundamental incompleto. Em relação a essa amostra, percebe-se 12,5% dos respondentes afirmaram ter algum tipo de especialização (*lato* ou *strictu sensu*) e 3,3% dos cidadãos entrevistados disseram não ter tido educação formal.

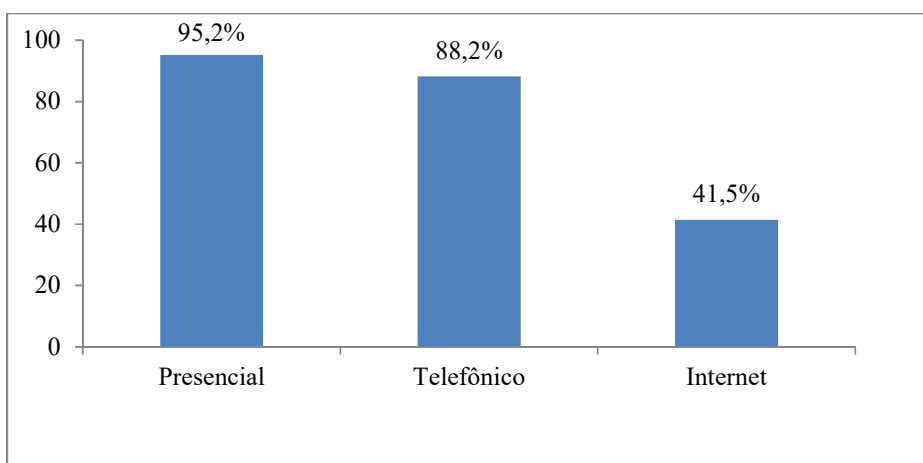
Figura 9 - Escolaridade dos respondentes (Estudo 2)



Fonte: Elaborada pelo autor

Em relação ao canal de atendimento utilizado pelos respondentes do Estudo 2, a partir das alternativas presencial, telefônico e *internet*, a análise dos dados demonstra alinhamento com os resultados do Estudo 1. Novamente, o canal mais utilizado foi o presencial, com 95,2%, seguido do canal telefônico, com 88,2% e por último o canal digital (portal, email e redes sociais), com 41,5%, conforme Figura 10.

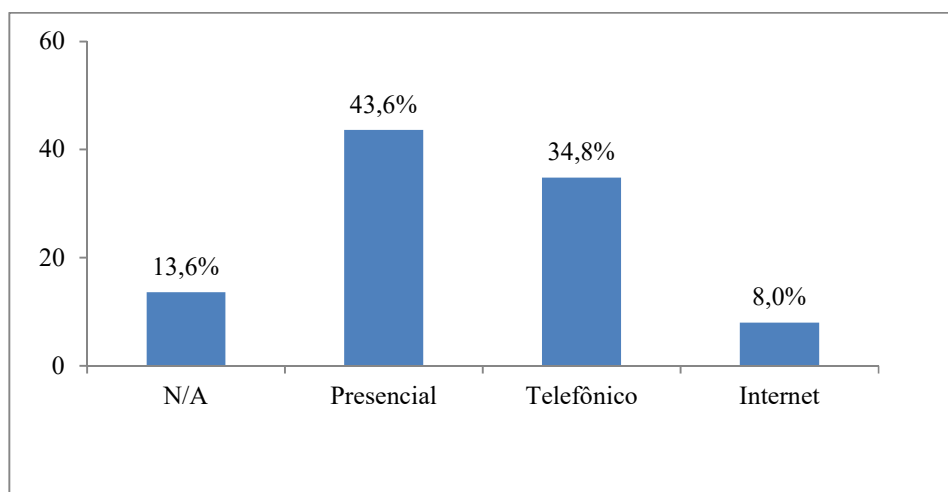
Figura 10 - Canal de atendimento utilizado (Estudo 2)



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, para aqueles respondentes que haviam utilizado mais de um canal de atendimento do INSS, foi-lhes questionado qual dos canais demonstrou maior utilidade. As respostas se asseiam mais uma vez às opiniões do Estudo 1. Os participantes do Estudo 2 preferiram o canal presencial (43,6%), seguido do canal telefônico (34,8%) e por último o canal digital da instituição, que totalizou 8% do total, de acordo com a Figura 11. Um total de 13,6% dos cidadãos apenas haviam utilizado um canal de atendimento do INSS.

Figura 11 - Canal de atendimento mais útil (Estudo 2)



Fonte: Elaborada pelo autor

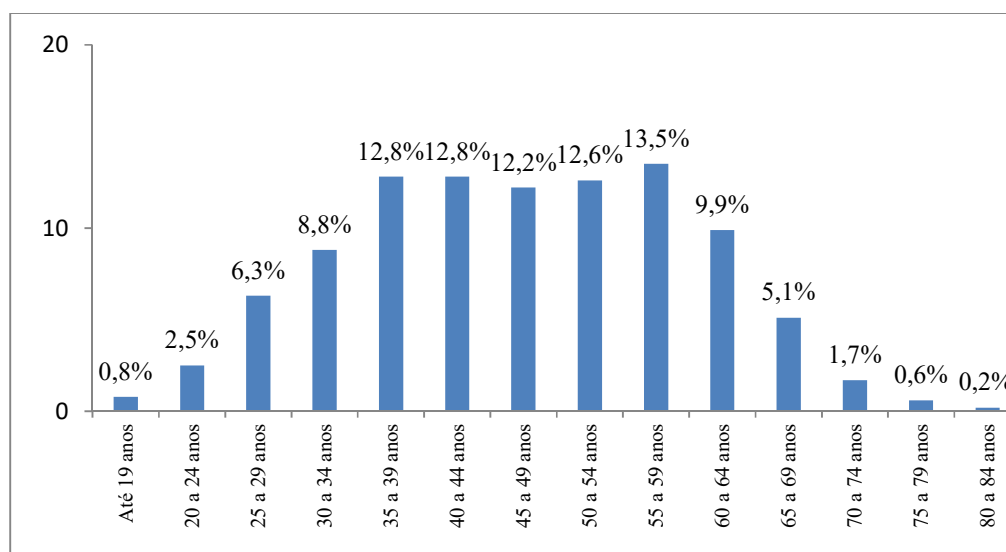
Em cumprimento ao objetivo específico IV e V, que é o de identificar, a partir da escala desenvolvida e dos seus indícios de validade, a percepção que os cidadãos beneficiários dos serviços do INSS pesquisados possuem quanto às iniciativas de relacionamento e atendimento da entidade, bem como avaliar a satisfação dos cidadãos beneficiários dos serviços do INSS pesquisados por meio do índice *Net Promoter Score*, fez-se necessário caracterizar também a amostra total dos 477 respondentes.

No que se refere à idade dos participantes, 0,8% possui até 19 anos; 2,5% possuem de 20 a 24 anos; 6,3% possuem de 25 a 29 anos; 8,8% possuem entre 30 e 34 anos; 12,8% possuem de 35 a 39 anos; 12,8% possuem de 40 a 44 anos; 12,2% possuem de 45 a 49 anos; 12,6% possuem de 50 a 54 anos; 13,5% possuem de 55 a 59 anos; 9,9% possuem de 60 a 64 anos; 5,1% disseram

ter de 65 a 69 anos; 1,7% possuem de 70 a 74 anos; 0,6% tem entre 75 e 79 anos e 0,2% possui de 80 a 84 anos.

É possível perceber, a partir da Figura 12, que cerca de 64% do total dos respondentes estão na faixa de idade entre 35 e 59 anos. Ressalta-se que as porcentagens não somam 100%, pois 2 respondentes não quiseram informar a idade.

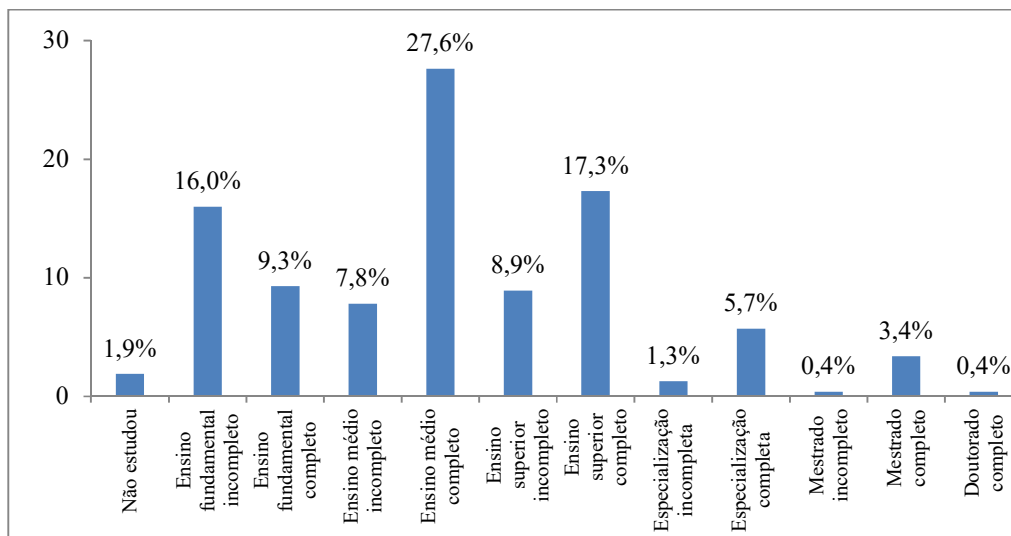
Figura 12 - Frequência da idade dos respondentes (Amostra Total)



Fonte: Elaborada pelo autor

A questão seguinte buscou caracterizar o nível de escolaridade dos respondentes. De acordo com os dados coletados, apresentados na Figura 13, um total de 27,6% possuem ensino médio completo, seguido de ensino superior completo, com 17,3%, e 16% afirmaram ter ensino fundamental incompleto. Os participantes com algum nível de especialização (*latu* ou *strictu sensu*) somaram 11,2%.

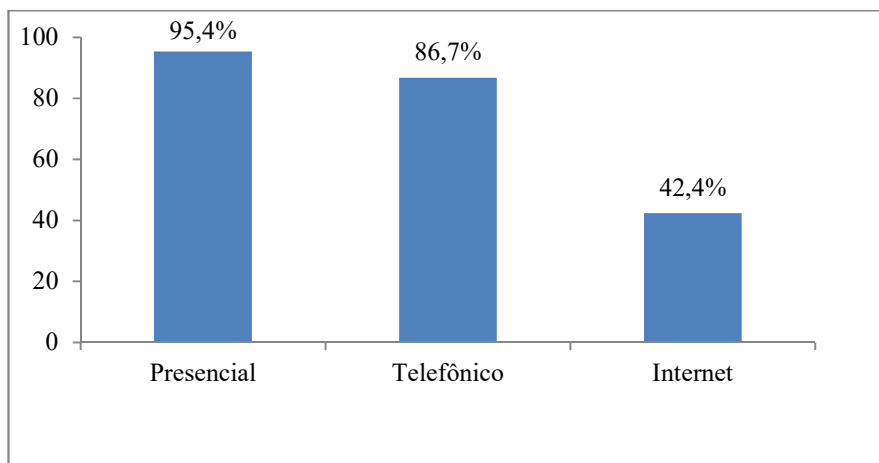
Figura 13 - Escolaridade dos respondentes (Amostra Total)



Fonte: Elaborada pelo autor

Em relação ao canal de atendimento utilizado (presencial, telefônico ou *internet*), verifica-se que o canal presencial apresentou maior frequência, totalizando 95,4%. O segundo canal mais utilizado foi o telefônico, com 86,7%, seguido do canal digital (portal, email e redes sociais), com 42,4%, conforme se depreende da Figura 14.

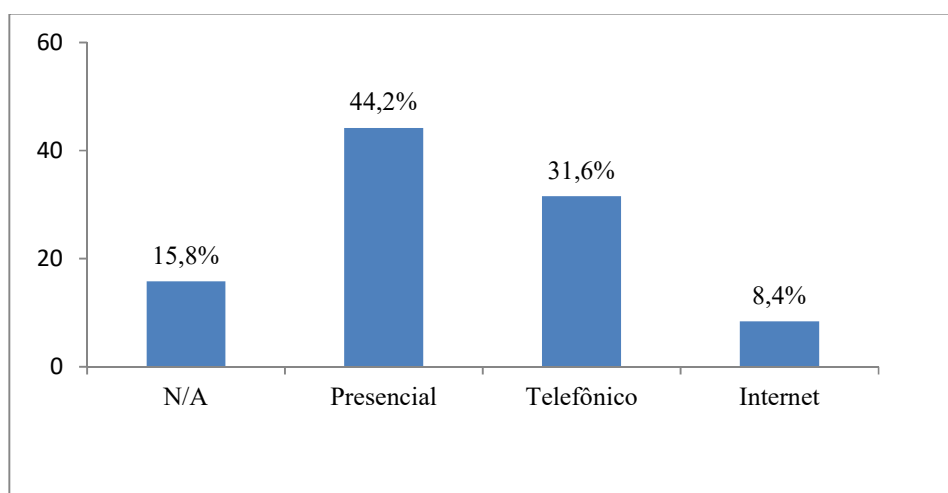
Figura 14 - Canal de atendimento utilizado (Amostra Total)



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, aos participantes que afirmaram ter utilizado mais de um canal de atendimento, foi-lhes perguntado qual dos canais demonstrou maior utilidade. Ao analisar as respostas, sintetizadas na Figura 15, percebe-se que 44,2% dos respondentes preferiram o canal presencial, seguido do canal telefônico (31,6%) e por último o canal digital (8,4%). Cerca de 16% dos respondentes alegaram ter utilizado apenas um canal de atendimento.

Figura 15 - Canal de atendimento mais útil (Amostra Total)



Fonte: Elaborada pelo autor

3.4.4 Procedimentos de coleta e análise de dados

O instrumento de pesquisa foi aplicado nas Agências da Previdência Social do DF sorteadas (unidades Asa Sul, Ceilândia, Gama e Sobradinho) entre maio e julho de 2017. Foram abordados os cidadãos que estavam aguardando atendimento, mas só eram elegíveis os cidadãos maiores de 18 anos e que já tivessem sido usuários (as) de algum canal de relacionamento do INSS. A aplicação do questionário foi conduzida pelo próprio pesquisador.

Posteriormente, foi realizada a análise de componentes principais e análise fatorial exploratória (AFE) para identificar indícios de validade da escala ERCi INSS, contemplando o objetivo específico II proposto pelo estudo, de acordo com as recomendações de Tabachnick e Fidell (2012) e Hair *et al.* (2005). A AFE, de acordo com os autores, descreve e sumariza dados

ao agrupar variáveis que apresentam correlação, sendo uma técnica bastante consolidada e utilizada para identificar indícios de validade de instrumentos de pesquisa.

Também foram verificadas a confiabilidade, a precisão ou consistência interna da escala (índice alfa de Cronbach), de acordo com os critérios propostos por Nunnally e Bernstein (1994). Além disso, verificou-se a qualidade ou validade dos itens que compõem a escala, conforme critérios indicados por Comnrey e Lee (2013), e o total de variância do construto “percepção de relacionamento” que foi por ela explicada, para que a escala pudesse ser utilizada como ferramenta em estudos diagnósticos e relacionais.

Para a execução do objetivo específico IV, que consiste em identificar a percepção que os cidadãos beneficiários dos serviços do INSS pesquisados possuem quanto às iniciativas de relacionamento e atendimento da entidade, foi utilizada estatística descritiva com médias, desvios-padrão e distribuição de frequência.

Para o objetivo V, que consiste em avaliar a satisfação desses cidadãos, foi construído um item específico no questionário, baseado no índice *Net Promoter Score* (NPS). Para Reichheld (2003, 2012), existe uma pergunta relevante quando se pretende mensurar a satisfação dos usuários, qual seja "Qual a probabilidade de você recomendar essa empresa a um amigo ou familiar?" A tendência de um cliente indicar determinada empresa, produto ou serviço, reflete na satisfação com os serviços prestados pela empresa (Reichheld, 2003, 2102). Apesar de o contexto público ser diferente, no qual se verifica a exclusividade na oferta de certos serviços, entende-se que a mensuração do NPS para o caso do INSS traz insumos importantes para a análise global da instituição, no que tange à satisfação de seus beneficiários quanto aos serviços prestados, o que remete, em última instância, à percepção de iniciativas do INSS no sentido de estabelecer bons relacionamentos com os cidadãos.

Também foi utilizada modelagem por equações estruturais, para verificar o ajuste do modelo proposto, com a utilização do programa estatístico AMOS. De acordo com Hair *et al.* (2009) e Kline (2011), a modelagem por equações estruturais consiste em uma técnica que examina a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, unindo a regressão múltipla linear com uma ou mais variáveis dependentes à análise fatorial. Nessa pesquisa, foi utilizado o modelo de mensuração, que permite confirmar o ajuste do modelo exploratório obtido

na AFE, o que consiste na realização da validação confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento dos cidadãos com o INSS, objetivo específico III do estudo.

A seguir, o capítulo de resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentados os resultados, conforme objetivos propostos, das etapas qualitativa e quantitativa da pesquisa, além de suas subsequentes discussões. Em relação à etapa qualitativa, serão apresentados os resultados das análises semântica e de juízes realizadas, com vistas a desenvolver a ERCi INSS. No que se refere à etapa quantitativa, serão relatados os resultados referentes aos indícios de validade e confiabilidade da ERCi INSS, à condução da validação confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento com os cidadãos beneficiários dos serviços ofertados pelo INSS, à identificação da percepção que os cidadãos beneficiários dos serviços do INSS pesquisados possuem quanto ao relacionamento com a entidade e, finalmente, à avaliação da satisfação dos cidadãos beneficiários dos serviços do INSS.

4.1 Estudo qualitativo

Para cumprimento do primeiro objetivo específico “desenvolver uma escala de relacionamento com os cidadãos beneficiários dos serviços ofertados pelo INSS”, foram realizadas análises semântica e de juízes para avaliar os 24 itens inicialmente propostos a partir dos modelos de Demo e Pessôa (2015) e de Lara e Gosling (2016), para mensuração da gestão do relacionamento do INSS com os beneficiários dos seus serviços.

A análise semântica desvelou alto nível de concordância, seja para permanência, exclusão ou fusão, em 21 dos 24 itens. Apenas em relação aos itens 1 (No INSS, todos os serviços são prestados em um mesmo local), 4 (O INSS possui diferentes canais de atendimento para a prestação do mesmo serviço - presencial, web, telefônico) e 11 (As equipes de atendimento do INSS resolvem meus problemas) é que ocorreram opiniões divergentes, para os quais adaptações foram propostas para permanência do item.

Em relação ao item 10 (Os atendentes do INSS me tratam com respeito), todos os especialistas sugeriram sua exclusão, por entenderem que o item 13 (Os atendentes do INSS são atenciosos e prestativos) seria mais completo e, dessa forma, contemplaria o conteúdo do item 10.

A partir dos comentários e sugestões dos participantes da validação semântica, alguns itens sofreram adaptações e foram reescritos. Ainda, o item 7 (O INSS disponibiliza em um único site da internet todos os seus serviços) foi excluído por considerar que seu conteúdo já estaria contemplado no item 4 (Tenho conhecimento de que o INSS possui diferentes canais de atendimento (presencial, *internet*, telefônico). Além disso, foi incluído um novo item “Há uma agência do INSS perto de mim”, para medir aspectos relativos à conveniência dos serviços ofertados pelo INSS.

Em seguida, os juízes (gestores do INSS) avaliaram os itens resultantes da análise semântica, com o objetivo de verificar a pertinência desses em relação aos conceitos de CiRM. Na ocasião, os gestores também sugeriram a inclusão de três novos itens ao instrumento de pesquisa, conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Novos itens sugeridos pelos gestores do INSS

| Item |
|---|
| I. Tinha conhecimento dos requisitos necessários para solicitar o serviço desejado antes de vir ao INSS. |
| II. Resolvo minhas solicitações no mínimo de visitas possíveis ao INSS. |
| III. Tenho conhecimento de que o INSS está investindo em parcerias para facilitar o acesso aos serviços ofertados pela instituição (ex.: advogados, sindicatos rurais, RH de empresas). |

Fonte: Elaborada pelo autor

Ressalta-se que o nível de concordância dos especialistas aos itens foi de 80%, o que atende aos critérios sugeridos por Pasquali (2010). Nesse sentido, a versão de aplicação da ERCi INSS contou com 25 itens, além do item para avaliar o nível geral de satisfação com o atendimento do INSS, a partir do modelo de NPS proposto por Reiccheld (2003).

4.2 Estudo quantitativo

Esta seção apresentará resultados da etapa quantitativa, conforme cada objetivo definido pela pesquisa.

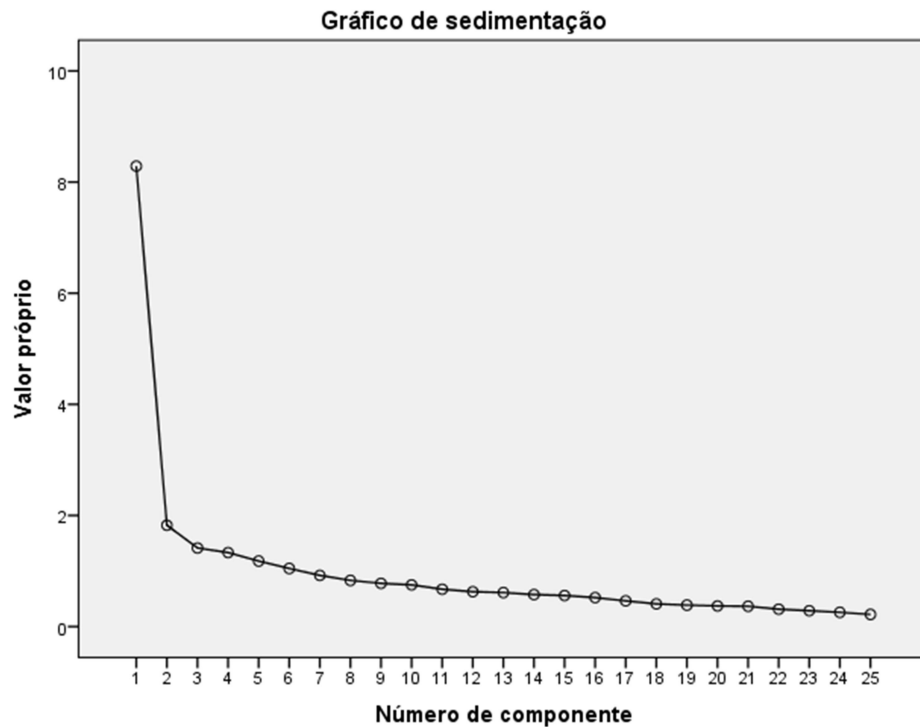
4.2.1 Estudo 1: Validação Exploratória da ERCi INSS

Para realização do segundo objetivo específico estabelecido pela pesquisa, o primeiro quantitativo, qual seja “identificar indícios de validade da escala de relacionamento com os cidadãos beneficiários dos serviços ofertados pelo INSS”, procedeu-se à validação psicométrica da escala proposta, por meio da análise dos componentes principais, além da análise fatorial exploratória (AFE).

Primeiramente, a análise dos componentes principais teve como objetivo verificar a adequabilidade do uso de análise fatorial para a amostra pesquisada, ou seja, a fatorabilidade da amostra. Para tanto, analisou-se tanto a matriz de correlação, quanto o índice de adequação da amostra proposto por *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Os resultados obtidos demonstraram correlações significativas entre as variáveis e os valores das comunalidades, corroborando com a indicação da fatorabilidade da matriz. Ademais, por meio do cálculo do KMO obteve-se o índice de 0,91, considerado como “maravilhoso” pela literatura. De acordo com Kaiser (1974), quanto mais próximo de 1 o KMO maior a comunalidade e melhor a fatorabilidade do conjunto de itens. A condução da AFE seguiu as orientações de Pasquali (2012), a partir da definição de um conjunto de fatores que não fosse sub ou superextraído, com vistas a minimizar distorções dos resultados empreendidos em análises futuras. Nesse sentido, os critérios escolhidos foram os *eigenvalues* ou autovalores, a porcentagem de variância explicada, o gráfico *scree plot* e a análise paralela. O método *eigenvalues* maiores que 1,0 indicou seis fatores e a variância total explicada maior que 3% indicou 11 fatores. Além disso, por meio do gráfico *scree plot*, ou gráfico de sedimentação, foi possível obter uma análise visual do gráfico de autovalores, permitindo verificar o ponto em que a inclinação deixa de ser acentuada para tornar-se quase horizontal

(Pasquali, 2012). Nesse caso, a análise sugeriu dois fatores, observando-se o ponto de inflexão, conforme Figura 16.

Figura 16 - Gráfico de Sedimentação (*Scree Plot*)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a finalidade de garantir a adequação na quantidade de fatores da escala proposta, lançou-se mão da análise paralela, conforme sugerem Hayton, Allen e Scarpello (2004), além dos argumentos de Horn (1965), que defende que tal técnica é precisa em 92% dos casos, permitindo um nível mais elevado de segurança na determinação do conjunto de valores a ser extraído.

O valor dos *eigenvalues* aleatórios foram estimados com auxílio do *software RanEigen* (Enzmann, 1997). Os resultados da análise paralela sugeriu a utilização de dois fatores, conforme demonstra a Tabela 7, haja vista que o número de fatores é indicado no momento em que o valor empírico é menor do que o valor estimado (Reise, Waller, & Comrey, 2000).

Tabela 7 - Resultados da Análise Paralela

| FATOR | VALOR ESTIMADO | VALOR EMPÍRICO |
|-------|----------------|----------------|
| 1 | 1.706 | 8.275 |
| 2 | 1.602 | 1.808 |
| 3 | 1.512 | 1.428 |
| 4 | 1.436 | 1.352 |
| 5 | 1.369 | 1.171 |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dessa forma, a análise dos componentes principais indicou dois fatores. A partir deste resultado, iniciou-se a análise dos eixos principais, ou análise fatorial, com rotação oblíqua *Promax*, haja vista que os estudos comportamentais pressupõem correlações entre as variáveis (Pasquali, 2012). Foi determinada como carga fatorial mínima aceitável 0,35, que atende aos requisitos mínimos sugeridos pela literatura, que é de 0,30 (Comrey & Lee, 2013).

Ressalta-se que a carga fatorial de um item demonstra sua correlação com o fator em discussão. Tem-se como referência a classificação das cargas proposta por Comrey e Lee (2013), quais sejam: desprezíveis (menor que 0,3), pobres (igual ou maior a 0,32 e até 0,44), razoáveis (igual ou maior a 0,45 e até 0,54), boas (igual ou maior a 0,55 e até 0,62), muito boas (igual ou maior a 0,63 e até 0,70) e excelentes (igual ou maior que 0,71).

Em seguida, foram realizados os testes de correlação entre os dois fatores, sugeridos nas análises preliminares. Observou-se baixa correlação entre os mesmos, conforme ilustrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Matriz de correlação entre os 2 fatores

| FATOR | 1 | 2 |
|-------|------|------|
| 1 | 1,00 | ,12 |
| 2 | ,12 | 1,00 |

Fonte: Elaborada pelo autor

Então, analisou-se, por meio do alfa de *Cronbach*, a confiabilidade dos 3 itens (5, 8 e 22), supostos para o segundo fator, presumivelmente relacionados à tecnologia da informação e comunicação (TIC). Para Cortina (1993), o alfa é um bom parâmetro de confiabilidade, precisão ou consistência interna da escala. Os resultados acima de 0,70 são considerados confiáveis e acima de 0,80 muito confiáveis (Nunnally & Berstein, 1994). O resultado do alfa obtido para os 3 itens foi abaixo de 0,6, (0,56), que é o mínimo aceito pela literatura internacional. Ademais, dois dos três itens possuíam carga fatorial compartilhada, com pequena diferença de valor entre elas, o que direcionou a opção de permanecer com a estrutura unifatorial.

Privilegiaram-se, neste fator, itens com cargas acima de 0,55 para que a escala contivesse apenas itens bons, muito bons e excelentes, perfazendo 15 itens. Procedeu-se à análise de confiabilidade dos 15 itens resultando em um alfa de *Cronbach* de 0.92, considerada alta confiabilidade (Nunnally & Berstein, 1994; Comrey & Lee, 2013). Optou-se por acrescentar os itens 8 e 22, mesmo com classificação pobre e razoável, respectivamente, pelo fato desses terem representatividade teórica, haja vista o papel que a TIC tem para a discussão do conceito de CiRM. A inclusão desses itens não resultou em alteração do alfa de *Cronbach*, que permaneceu em 0.92.

Dessa forma, ao final da análise fatorial exploratória, a escala de relacionamento proposta para o INSS (ERCi INSS) apresentou apenas um fator com 17 itens, o que confirma a estrutura unifatorial da primeira ERCi elaborada por Demo & Pessoa (2015). A classificação dos itens apresentou 5 como “excelentes”, 4 “muito bons”, 6 “bons”, 1 “regular” e 1 “pobre”, com alto índice de confiabilidade.

Ainda, o total de variância explicada do construto “Relacionamento com o cidadão” foi de 33,15%, o que pode ser avaliado como um bom resultado, haja vista a estrutura unifatorial da escala. Por fim, a Tabela 9 apresenta os índices psicométricos consolidados da ERCi INSS.

Tabela 9 - Índices psicométricos da versão completa da ERCi INSS

| DESCRIÇÃO DO ITEM | CARGA FATORIAL | QUALIDADE |
|--|----------------|-----------|
| 10. Estou satisfeito (a) com a qualidade dos serviços prestados pelo INSS. | ,81 | Excelente |
| 11. Os atendentes do INSS resolvem minhas solicitações. | ,75 | Excelente |
| 14. O INSS merece minha confiança. | ,73 | Excelente |
| 24. Tenho que ir poucas vezes ao INSS para resolver minhas solicitações. | ,71 | Excelente |
| 15. O INSS reconhece a importância do cidadão. | ,71 | Excelente |
| 9. Os atendentes do INSS conseguem responder todas as minhas perguntas. | ,68 | Muito bom |
| 12. Os atendentes do INSS são rápidos na solução das minhas solicitações. | ,67 | Muito bom |
| 18. O INSS ouve minhas dúvidas, sugestões e reclamações. | ,66 | Muito bom |
| 7. O INSS possui um atendimento telefônico eficaz. | ,63 | Muito bom |
| 19. O INSS possui uma imagem positiva perante a sociedade. | ,62 | Bom |
| 4. Consigo acompanhar minhas solicitações nos canais de relacionamento do INSS (telefone, internet, presencial). | ,60 | Bom |
| 20. O INSS incentiva o exercício da cidadania. | ,58 | Bom |
| 16. O INSS oferece atendimento personalizado. | ,56 | Bom |
| 17. O site do INSS atende as minhas necessidades. | ,56 | Bom |
| 13. Os atendentes do INSS são atenciosos e prestativos. | ,56 | Bom |
| 22. O INSS disponibiliza serviços para serem prestados totalmente pela internet. | ,49 | Razoável |
| 8. O INSS disponibiliza novas tecnologias para prestar seus serviços (redes sociais, aplicativos para celular). | ,43 | Pobre |
| Confiabilidade | 0,92 | |
| Variância Total Explicada | | 33,15% |

Fonte: Elaborada pelo autor

Uma vez analisados os indicadores psicométricos, avançou-se no sentido de verificar a validade de conteúdo dos itens que compõem o fator identificado “Relacionamento com o Cidadão”, para ratificar o amparo teórico de cada item da ERCi INSS. Ainda que os itens da escala sejam oriundos de modelos já validados anteriormente, os quais já passaram por avaliação acadêmica prévia, optou-se por conduzir nova análise teórica, uma vez que alguns dos itens sofreram alterações e novos foram incluídos. Vale lembrar que é possível o uso de conceitos e princípios do CRM para o CiRM, conforme assevera Schellong (2005).

Iniciando a análise com o item 10, mais representativo do construto, por apresentar maior carga fatorial, este discute a satisfação em relação à qualidade dos serviços ofertados pelo INSS, aspecto relevante do CiRM (Schellong, 2008; Demo e Pessoa, 2015). Ainda, conforme sugerem Rozzett e Demo (2010), o aspecto de satisfação configura-se como importante para o estabelecimento de um relacionamento no longo prazo. Argumentos sobre o aumento da qualidade também foram trazidos por Duque, Varajão e Filipe (2011), como pressupostos para a adoção da estratégia de CiRM.

Os elementos de confiança e imagem, por seu turno, trazidos pelos itens 14 e 19, são importantes para o estabelecimento de um bom relacionamento, sugerindo que os clientes sejam sempre tratados de forma honesta, conforme asseveram Vavra (1993), Morgan e Hunt (1994), Bee (2000), Payne (2012) e Kotler e Keller (2012). Payne (2012) afirma que os clientes depositam sua confiança em uma determinada empresa, pois acreditam no desempenho da marca e nos benefícios que ela pode lhes oferecer. O mesmo argumento sobre confiança dá suporte teórico ao item 11, uma vez que uma equipe de atendimento que consegue resolver as solicitações dos clientes contribui para aumentar o nível de confiança de uma empresa.

O item 24 contempla aspectos do CiRM relacionados à utilização de recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), para oferta de serviços, contribuindo para que os cidadãos possam obter o serviço que desejam, sem a necessidade de deslocamentos frequentes (Dunvelay, 2005; Schellong, 2008). Nesse aspecto, ressaltam-se elementos relativos à gestão da informação, conforme discutidos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Vavra (1993), Morgan e Hunt (1994), Dabholkar, Thorpe e Rentz (1996), Bee (2000), Payne e Frow (2005), Payne (2012) e Kotler e Keller (2012). Já o item 15 aborda a discussão sobre o reconhecimento da importância do cidadão, conforme apontam Abrucio (1997), Schellong (2005), Gerzon e

Müller (2009), Leite e Rezende (2010) e Ghodousi *et al.* (2016). O estabelecimento de políticas públicas centradas nas necessidades dos cidadãos reflete a preponderância dada pelo gestor à sociedade, o que permite, em última análise, elevar o grau de satisfação dos cidadãos (Abrucio, 1997).

Por sua vez, o item 9 aborda aspectos relativos ao nível de conhecimento que possui a equipe de atendimento para responder aos questionamentos dos clientes. Parasuraman *et al.* (1988) e Dabholkar *et al.* (1996) apresentam essa questão como importante para avaliar o nível de qualidade percebido por parte dos usuários dos serviços de uma empresa. Já a questão da celeridade do atendimento, trazida pelo item 12, está relacionada ao fato de o CiRM proporcionar maior interação com os clientes, redução de custo e a melhora do nível de serviço (Xavier e Gouveia, 2004).

A análise do item 18, que aborda a questão de como a organização lida com a opinião dos clientes, encontra amparo nos argumentos trazidos por Vavra (1993) e Mckenna (1997). Os autores afirmam que o retorno (*feedback*) dos clientes configura-se como uma fonte valiosa de informações, auxiliando a empresa na melhoria do atendimento das demandas dos clientes. Ainda, na perspectiva do setor público, Xavier e Gouveia (2004) ressaltam que, ao ouvir a opinião dos cidadãos, compreendem-se, de maneira adequada, as demandas da sociedade, permitindo melhorar a oferta e o nível dos serviços.

Os itens 7, 8 e 17 abordam a diversificação e a efetividade dos canais de atendimento, ou seja, a ampliação da forma como o cidadão entre em contato com o governo. Saremi (2009) traz como uma das vantagens principais da estratégia multicanal a possibilidade do acesso a serviços públicos a partir de qualquer lugar. Kannabiran *et al.* (2004) e Schellong (2008) argumentam, nesse aspecto, o advento do governo eletrônico que vem transformando a oferta de serviços públicos. Entretanto, Rozzett e Demo (2010) e Payne (2012) alertam para o fato de que a adoção de soluções tecnológicas para a prestação de serviços não deve se confundir como sinônimo de CRM, mas como ferramenta de apoio para sua implementação.

No que tange ao item 4, verifica-se que seu conteúdo possui relação com a discussão da estratégia de integração multicanal, assim como do debate do uso da TIC para oferta de serviços públicos. Kavanagah (2007) afirma que a adoção de uma estratégia de CRM proporciona maior *accountability* e eficiência, pois permite rastrear dados das interações com os cidadãos e dos

serviços consumidos. Esses aspectos também encontram respaldo em autores como Dunvelay (2005), Schellong (2005) e Lara e Gosling (2016).

Já o item 20 aborda a pertinência da discussão sobre CiRM, que é a promoção da cidadania (Schellong, 2005; Schellong e Langenberg, 2007; Leite e Rezende, 2010). O conceito de CiRM trazido por Schellong (2005), e amplamente utilizado pela literatura, é o de que a gestão do relacionamento com o cidadão configura-se como uma estratégia que visa à melhoria do relacionamento com o cidadão e ao incentivo da cidadania.

Outrossim, Schellong (2005) sugere que a personalização dos serviços, trazida pelo item 16, é um dos princípios do CiRM. Ainda, pode-se afirmar que a oferta de atendimento personalizado tem convergência com a discussão sobre a adoção de multicanais de atendimento, uma vez que para melhorar o relacionamento pressupõe-se a oferta de diferentes de acesso a serviços, de acordo com as necessidades dos usuários (Kannabiran *et al.*, 2004; Schellong, 2005; Leite e Rezende, 2010).

O item 13, relativo à entrega de um atendimento atencioso e prestativo, refere-se ao modo como o cliente é tratado. Bee (200) comenta que uma boa comunicação e um bom atendimento possibilitam à empresa estabelecer um vínculo mais forte com o cliente, transmitindo confiança e permitindo o surgimento de parcerias.

Por fim, o item 22 remete à oferta de serviços, os quais podem ser consumidos totalmente pela *internet*, sem a necessidade de ir a uma unidade física de governo, representa, conforme discute Dunleavy (2005), uma desintermediação radical na relação entre governos e cidadãos. Assim, respeitadas as especificidades de um serviço, que exija a presença do cidadão, percebe-se que a dispensa do contato direto com um servidor público deve ser incentivada.

A Tabela 10 sumaria o resumo do suporte teórico para os itens da ERCi INSS. Destaca-se que o item 24 resulta de um dos grupos focais, o qual também encontrou amparo na literatura revisada.

Tabela 10 - Validade de conteúdo da ERCi INSS

| FATOR | DESCRIÇÃO DO ITEM | SUPORTE TEÓRICO |
|--|---|--|
| RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO (RCi) | 10. Estou satisfeito (a) com a qualidade dos serviços prestados pelo INSS. | Schellong (2008), Rozzett e Demo (2010), Duque, Varajão e Filipe (2011), Demo e Pessoa (2015). |
| | 11. Os atendentes do INSS resolvem minhas solicitações. | Vavra (1993), Morgan e Hunt (1994), Bee (2000) Payne (2006), Kotler e Keller (2012). |
| | 14. O INSS merece minha confiança. | Vavra (1993), Morgan e Hunt (1994), Bee (2000), Payne (2006), Kotler e Keller (2012). |
| | 24. Tenho que ir poucas vezes ao INSS para resolver minhas solicitações. | Dabholkar <i>et al.</i> (1996), Vavra (1993), Morgan e Hunt (1994), Bee (2000), Dunvelay (2005), Payne e Frow (2005), Payne (2006), Schellong (2008) e Kotler e Keller (2012). |
| | 15. O INSS reconhece a importância do cidadão. | Abrucio (1997), Schellong (2005), Gerzon e Müller (2009) e Leite e Rezende (2010), Ghodousi <i>et al.</i> (2016). |
| | 9. Os atendentes do INSS conseguem responder todas as minhas perguntas. | Parasuraman <i>et al.</i> (1988), Dabholkar <i>et al.</i> (1996) |
| | 12. Os atendentes do INSS são rápidos na solução das minhas solicitações. | Xavier e Gouveia (2004). |
| | 18. O INSS ouve minhas dúvidas, sugestões e reclamações. | Vavra (1993), Mckenna (1997), Xavier e Gouveia (2004), King (2007). |
| | 7. O INSS possui um atendimento telefônico eficaz. | Kannabiran <i>et al.</i> (2004), Payne (2006), Schellong (2008), Saremi (2009), Rozzett e Demo (2010). |
| | 19. O INSS possui uma imagem positiva perante a sociedade. | Vavra (1993), Morgan e Hunt (1994), Bee (2000) Payne (2006), Kotler e Keller (2012). |
| 4. Consigo acompanhar minhas solicitações nos canais de relacionamento do INSS (telefone, internet, presencial). | Schellong (2005), Dunvelay (2005), Kavanagh (2007) e Lara e Gosling (2016). | |

| | | |
|--|---|--|
| | 20. O INSS incentiva o exercício da cidadania. | Schellong (2005), Schellong e Langenberg (2007), Leite e Rezende (2010). |
| | 16. O INSS oferece atendimento personalizado. | Kannabiran <i>et al.</i> (2004), Schellong (2005), Demo e Ponte (2008), Leite e Rezende (2010). |
| | 17. O site do INSS atende as minhas necessidades. | Kannabiran <i>et al.</i> (2004), Payne (2006), Schellong (2008), Saremi (2009), Rozzett e Demo (2010). |
| | 13. Os atendentes do INSS são atenciosos e prestativos. | Bee (2000). |
| | 22. O INSS disponibiliza serviços para serem prestados totalmente pela internet. | Dunleavy (2005). |
| | 8. O INSS disponibiliza novas tecnologias para prestar seus serviços (redes sociais, aplicativos para celular). | Kannabiran <i>et al.</i> (2004), Payne (2006), Schellong (2008), Saremi (2009), Rozzett e Demo (2010). |

Fonte: Elaborada pelo autor

4.2.2 Estudo 2: Validação Confirmatória da ERCi INSS

Para o cumprimento do objetivo específico III, “identificar indícios de validade confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento com o INSS obtido com o objetivo específico II”, procedeu-se à análise fatorial confirmatória, utilizando a modelagem por equações estruturais (SEM, pelo nome em inglês), método de estimação da verossimilhança. A escolha do referido método justificou-se pelo fato de que esse é o método de estimação mais usado em SEM, haja vista sua robustez a problemas de normalidade, bem como eficácia para diferentes tamanhos de amostras (Hair *et al.*, 2009).

Para verificar o ajuste do modelo à amostra utilizada, são utilizados índices de ajuste, sendo necessário que o pesquisador lance mão de um índice incremental e de um índice absoluto, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados. Um modelo que apresenta o valor χ^2 normado (NC, ou CMIN/df, onde CMIN é a estatística do χ^2 e df são os graus de liberdade do modelo), CFM (*Comparative Fit Index* ou índice de ajuste comparativo) e RMSEA

(raiz do erro médio quadrático de aproximação) terá informações suficientes para que o pesquisador proceda à sua avaliação (Hair *et al.*, 2009).

Portanto, a análise do ajuste global de um modelo à amostra investigada pode ser conduzida por meio de um indicador de ajuste absoluto, que utiliza a estatística de teste qui-quadrado (NC) e pela estatística RMSEA, a qual também se configura como um índice de má qualidade do ajuste (valores maiores indicam ajustes pobres) e que representa melhor em que medida um modelo se ajusta a uma população, bem como a uma amostra usada para estimação (Kline, 2011). Adicionalmente, o pesquisador também pode utilizar um indicador de ajuste incremental, a exemplo do CFI, que se apresenta como índice amplamente utilizado, pelo fato de ser mais insensível à complexidade dos modelos (Hair *et al.*, 2009).

Assim, conforme sugere Kline (2011), os valores satisfatórios para um modelo estrutural devem atender aos seguintes critérios: valores para NC (CMIN/DF) entre 2,0 e 3,0 e, no máximo, até 5,0; valores para CFI iguais ou superiores a 0,90; e valores para RMSEA inferiores a 0,06 ou até 0,08.

Tendo como base os parâmetros descritos acima, procedeu-se à análise confirmatória da estrutura fatorial exploratória obtida previamente, o que resultou em cargas fatoriais baixas, inferiores a 0,5, para os itens 4, 8, 17 e 22. Assim, optou-se por retirar esses itens do modelo (Hair *et al.*, 2009).

Entretanto, com vistas a melhorar ainda mais o ajuste obtido, também foram analisados os índices de modificação (I.M.), de acordo com as orientações de Kline (2011). Os I.M. entre as variáveis I20 (“O INSS incentiva o exercício da cidadania”) e I19 (“O INSS possui uma imagem positiva perante a sociedade”), bem como entre as variáveis I20 (“O INSS incentiva o exercício da cidadania”) e I15 (“O INSS reconhece a importância do cidadão”), foram de 29,37 e 17,57, respectivamente. Desta forma, uma seta dupla foi introduzida entre as variáveis I20 e I19 e entre as variáveis I20 e I15.

Cumpramos ressaltar a existência de amparo teórico na literatura para as associações realizadas entre os itens. Vigoda-Gadot, Shoham e Vashdi (2010) afirmam que uma imagem positiva do setor público pode ser percebida como um indicador de democracia forte, conceito que está diretamente relacionado à cidadania. Ainda, Vigoda-Gadot e Mizrahi (2007) sugerem que a imagem do setor público está mais relacionada ao desempenho do papel do Estado, que é

de, entre outras coisas, garantir direitos e deveres. Assim, uma instituição pública, que estimule a cidadania, terá, conseqüentemente, uma imagem positiva perante a sociedade.

De forma similar, a relação entre promoção da cidadania e reconhecimento da importância do cidadão encontra coerência com os argumentos de Denhardt e Denhardt (2000) que, ao proporem o conceito do Novo Serviço Público, sugerem que as pessoas deveriam cada vez mais cumprir seu papel de cidadão e o governo adotar uma postura sensível às necessidades da sociedade. Além disso, Lourenço e Ferreira (2015) afirmam que a cidadania efetiva pressupõe um papel ativo por parte dos cidadãos, os quais monitoram a administração pública e explicitam suas preferências.

Dessa forma, os resultados finais obtidos, para o modelo com 13 itens, foram $\chi^2 (63) = 159,30$, NC (CMIN/DF) 2,53, CFI 0,94, RMSEA 0,07 e SRMR 0,05. Calculou-se, também, a raiz padronizada do resíduo médio (SRMR), que se refere à média absoluta da correlação residual, ou seja, a diferença entre as correlações observadas e as previstas, sendo útil para comparar ajustes ao longo de modelos (Hair *et al.*, 2009; Kline, 2011). A literatura estabelece que bons valores de SRMR devem ser $\leq 0,08$ (Kline, 2011).

A partir de tais resultados, é possível afirmar que a escala possui um bom ajuste, uma vez que todos os parâmetros estão dentro das recomendações de Kline (2011). A Tabela 11 apresenta os indicadores de ajuste consolidados obtidos para a ERCi INSS.

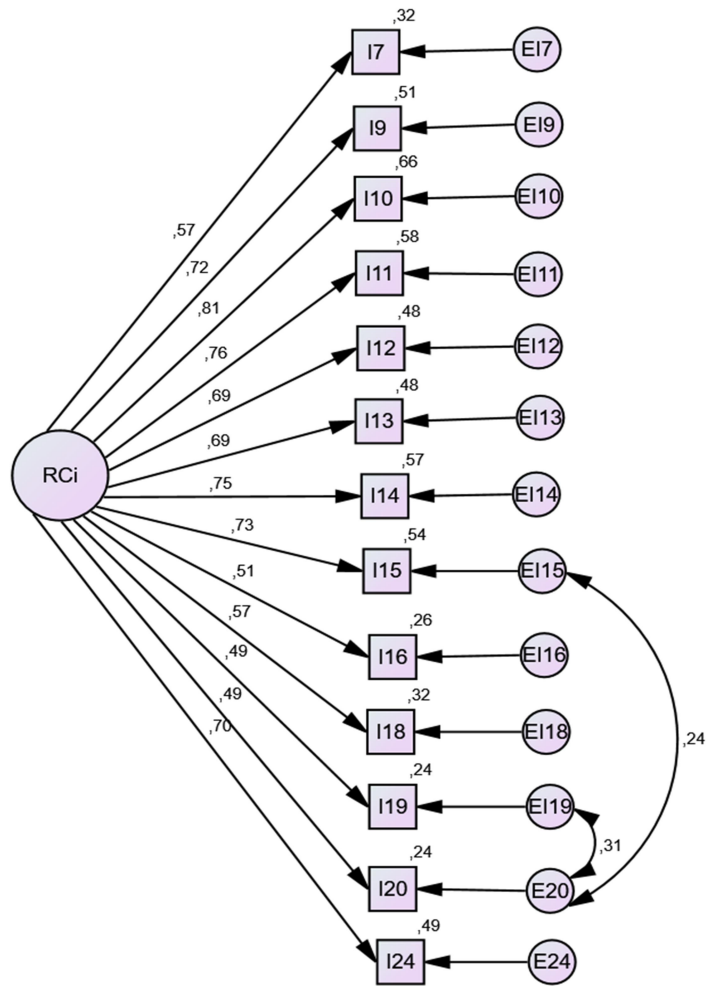
Tabela 11 - Indicadores de ajuste da análise confirmatória

| PARÂMETROS | REFERÊNCIA (KLINE, 2011) | ERCI INSS |
|--------------------|--------------------------|-----------|
| NC (χ^2/df) | < 3,0 | 2,53 |
| CFI | $\geq 0,90$ | 0,94 |
| RMSEA | < 0,08 | 0,07 |
| SRMR | $\leq 0,08$ | 0,05 |

Fonte: Elaborada pelo autor

Em síntese, a Figura 17 apresenta o modelo de mensuração obtido na análise fatorial confirmatória com os respectivos parâmetros.

Figura 17 - Análise Fatorial Confirmatória



Nota. $\chi^2 (63) = 159,30$, NC (CMIN/DF) 2,53, CFI 0,94, RMSEA 0,07 e SRMR 0,05.

Fonte: Elaborado pelo autor

Cumprir mencionar que as cargas fatoriais dos itens da validação confirmatória variaram entre 0,49 e 0,81, desvelando boa qualidade e validade da escala (Hair *et al.*, 2009).

Em seguida, a confiabilidade do fator identificado foi analisada pelo *Jöreskog's rho* (ρ), medida de confiabilidade mais recomendada do que o alfa de *Cronbach*, para modelagem por equações estruturais, tendo em vista que esse utiliza como referência as cargas fatoriais e não as correlações observadas entre as variáveis (Chin, 1998). O fator “Relacionamento com o cidadão (RCi)” obteve $\rho=0,91$, o que é considerado bastante satisfatório, de acordo com Chin (1998), uma vez que o índice *Jöreskog's rho* deve ser superior a 0,7.

Na sequência, a validade de construto da ERCi INSS foi testada por meio de validade convergente e validade nomológica. A validade de um construto refere-se o quanto que um conjunto de itens medidos reflete o construto teórico que esses itens devem medir (Hair *et al.*, 2009). Ressalta-se que não se procedeu ao teste da validade discriminante, haja vista a estrutura unifatorial da escala.

A validade convergente refere-se ao grau de concordância entre duas ou mais medidas de um mesmo construto, devendo as intercorrelações dos itens serem pelo menos moderadas, acima de 0,3 (Cohen, 1992; Hair *et al.*, 2009; Kline, 2011). Assim, um dos indícios de validade convergente utilizados é o de confiabilidade do fator (Hair *et al.*, 2009), que no caso da ERCi INSS foi acima de 0,7, indicando consistência interna e confiabilidade. Outro indicador de convergência estabelecido pela literatura é o relativo às cargas fatoriais, que devem ser superiores a 0,5. Pode-se afirmar que a ERCi INSS atendeu a esse critério em praticamente todos os 13 itens que a compõem, com exceção dos itens 19 e 20, que obtiveram carga fatorial de 0,49, mas que ainda podem ser consideradas significantes, conforme Hair *et al.* (2009). Com isso, é possível afirmar que a escala possui validade convergente.

Com a validade nomológica, busca-se identificar correspondência em relação à literatura teórica e empírica, além de confirmar a capacidade de a escala se comportar em relação a outros construtos, conforme previsto. Procedem-se, então, testes de correlações entre os construtos e a teoria (Hair *et al.*, 2009). Para tanto, calculou-se a média das respostas dadas pelos indivíduos aos 13 itens resultantes do modelo final da escala, correlacionado-a ao resultado das respostas dos sujeitos entrevistados ao item 26 “Em uma escala de 0 a 10, indique seu nível geral de satisfação com o atendimento do INSS”.

Para condução da análise de correlação entre os aspectos descritos acima, foi utilizado o coeficiente de *Pearson*, assim como o coeficiente de *Spearman*, uma vez que esse último permite descrever a relação entre dados lineares, não lineares e medidas ordinais (Freund, 2006). Os resultados obtidos, *Pearson* (,725) e *Spearman* (,757), demonstraram uma alta correlação entre os construtos (relacionamento e satisfação), confirmando o estabelecido pela literatura, tal qual apontam autores como Levitt (1990), Vavra (1993), Bolton (1998), Pollard, Young e Gregg (2006), ao afirmarem ser possível identificar correlação entre os construtos satisfação, lealdade e relacionamento. Nesse sentido, a satisfação e a lealdade, esse último aplicável ao contexto privado, configuram-se como pressupostos de um conceito mais abrangente, como o relacionamento com o cliente (Rozzett & Demo, 2010; Demo *et al.*, 2015).

Ainda, a satisfação do cliente pode ser compreendida como um dos componentes que integram a gestão do relacionamento, configurando-se como um dos seus principais impulsionadores e objetivos, especialmente no setor público (Coleman, 2004; Reddick, 2011; Al-khouri, 2012). Para Sin, Tse e Yim (2005), a implementação efetiva de uma estratégia de gestão do relacionamento permite a melhoria dos níveis de satisfação do cliente.

Assim, a partir da confirmação da estrutura unifatorial da escala é possível inferir que o cidadão não diferencia, dentro do relacionamento, aspectos relativos a atendimento, tecnologia da informação e comunicação, imagem institucional e estrutura física, por exemplo. Nesse sentido, os resultados apresentados revelam que a ERCi INSS possui validade de construto e boa confiabilidade, constituindo-se uma medida operacional fidedigna a ser utilizada em estudos científicos.

4.2.3 Identificação da percepção que os cidadãos possuem das iniciativas de relacionamento e atendimento do INSS

O quarto objetivo da presente pesquisa foi “identificar, a partir da escala desenvolvida e dos indícios de validade obtidos, a percepção que os cidadãos beneficiários dos serviços do INSS pesquisados possuem quanto às iniciativas de relacionamento e atendimento da entidade”. Para consecução desse objetivo, foram realizadas análises descritivas.

A análise das respostas para o fator “Relacionamento com o Cidadão (RCi)” apresentou como média 2,81 com desvio padrão de 0,79. Tendo em vista que a escala proposta foi de 5 pontos, sendo 3 o ponto neutro, é possível depreender que os cidadãos que utilizaram os serviços dos INSS possuem uma percepção negativa em relação às iniciativas da entidade, para a criação ou manutenção de um bom relacionamento com os cidadãos. Nesse sentido, existe bastante espaço para que a instituição reveja a atual estratégia e repense suas iniciativas de relacionamento e atendimento, com vistas à melhoria da percepção que seus beneficiários possuem, o que refletirá no aprimoramento dos serviços públicos ofertados pela entidade.

Ao estratificar as respostas por Agência da Previdência Social (APS), onde ocorreu a coleta de dados, os melhores resultados foram os obtidos nas APS do tipo C (Gama e Sobradinho). A APS Gama teve média 3,01 e desvio padrão 0,80, seguida da APS Sobradinho com média de 2,91 e desvio padrão de 0,86. Em seguida, obteve melhor resultado a APS Ceilândia com média de 2,80 e desvio padrão de 0,55, e por fim a APS Asa Sul, que teve média de 2,74 com desvio padrão de 0,80. Os resultados consolidados são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 - Visão geral da percepção do relacionamento da amostra total e por APS

| AGÊNCIA | TIPO | MÉDIA | DESVIO PADRÃO |
|---------------|------|-------|---------------|
| AMOSTRA TOTAL | - | 2,81 | 0,79 |
| GAMA | C | 3,01 | 0,80 |
| SOBRADINHO | C | 2,91 | 0,86 |
| CEILÂNDIA | B | 2,80 | 0,55 |
| ASA SUL | A | 2,74 | 0,80 |

Fonte: Elaborada pelo autor

Na sequência, as respostas foram avaliadas em relação a cada item, de forma individual, com vistas a obter uma melhor visualização dos resultados. Nesse sentido, com o objetivo de ressaltar os pontos fortes e críticos do fator “Relacionamento com o Cidadão (RCi)”, procedeu-se à avaliação dos itens com base na frequência relativa das respostas obtidas. As medidas de tendência central utilizadas foram a média e a moda, assim como a análise de distribuição de

frequência, tendo em vista que a maior parte dos desvios padrões foi superior a 1, sinalizando que a média não é a melhor medida de tendência central.

A Tabela 13 apresenta os valores identificados para os itens do fator Relacionamento com o Cidadão (RCi).

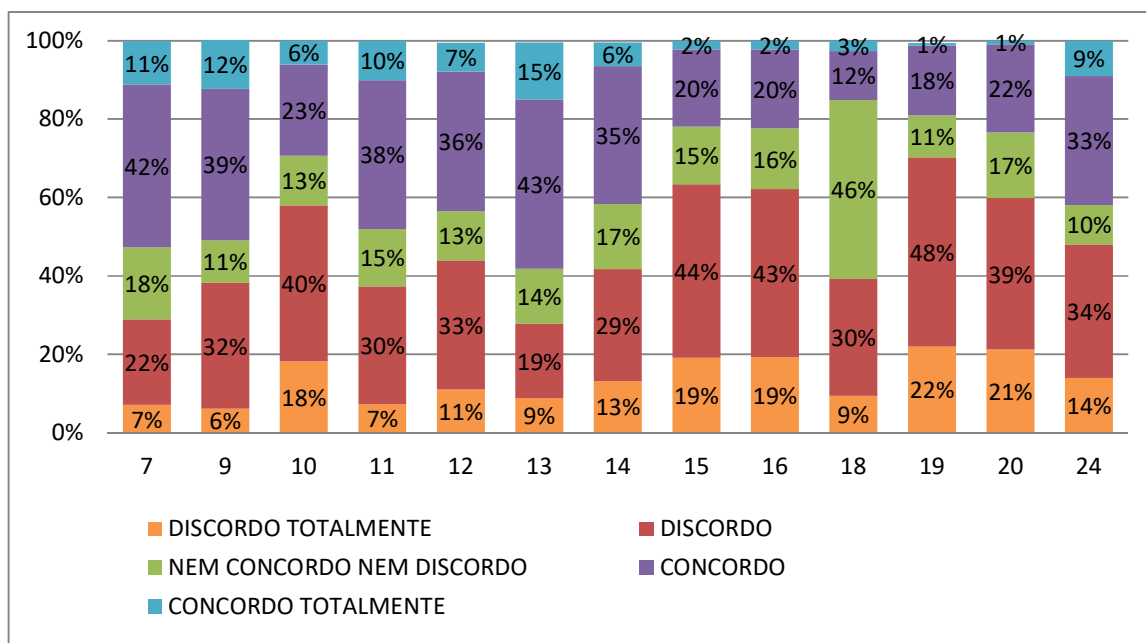
Tabela 13 - Visão geral da percepção dos cidadãos em relação ao relacionamento

| DESCRIÇÃO DO ITEM | MÉDIA | DESVIO PADRÃO | MODA |
|--|-------|---------------|------|
| 13. Os atendentes do INSS são atenciosos e prestativos. | 3,35 | 1,20 | 4 |
| 7. O INSS possui um atendimento telefônico eficaz. | 3,28 | 1,13 | 4 |
| 9. Os atendentes do INSS conseguem responder todas as minhas perguntas. | 3,19 | 1,19 | 4 |
| 11. Os atendentes do INSS resolvem minhas solicitações. | 3,13 | 1,17 | 4 |
| 12. Os atendentes do INSS são rápidos na solução das minhas solicitações. | 2,94 | 1,20 | 4 |
| 14. O INSS merece minha confiança. | 2,93 | 1,19 | 4 |
| 24. Tenho que ir poucas vezes ao INSS para resolver minhas solicitações. | 2,89 | 1,26 | 2 |
| 18. O INSS ouve minhas dúvidas, sugestões e reclamações. | 2,69 | 0,90 | 3 |
| 10. Estou satisfeito (a) com a qualidade dos serviços prestados pelo INSS. | 2,59 | 1,20 | 2 |
| 20. O INSS incentiva o exercício da cidadania. | 2,44 | 1,09 | 2 |
| 16. O INSS oferece atendimento personalizado. | 2,43 | 1,08 | 2 |
| 15. O INSS reconhece a importância do cidadão. | 2,42 | 1,07 | 2 |
| 19. O INSS possui uma imagem positiva perante a sociedade. | 2,26 | 1,02 | 2 |

Fonte: Elaborada pelo autor

Além disso, com vistas a trazer elementos adicionais para a análise, procedeu-se ao exame da frequência relativa das respostas da amostra total, conforme ilustrado pela Figura 18.

Figura 18 - Frequência relativa dos itens do fator RCi da amostra total



Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que apenas 4 dos 13 itens integrantes do fator obtido “Relacionamento com o Cidadão (RCi)” apresentaram média acima do ponto neutro (3), demonstrando que, de maneira geral, não há percepção por parte dos cidadãos, quanto a iniciativas do INSS relativas a aspectos relevantes preconizados pela literatura de CiRM (Schellong, 2005; Demo & Pessoa, 2015).

A partir da análise dos pontos fortes, ou seja, aqueles itens cuja moda foi igual a 4, presentes nos itens 13, 7, 9, 11, 12 e 14, é possível identificar que os cidadãos demonstram estar satisfeitos com o desempenho da equipe de atendimento do INSS. Além disso, verifica-se que o canal telefônico demonstra ser uma alternativa eficaz para os cidadãos que buscam os serviços da instituição e que parece existir um sentimento de confiança por parte da sociedade em relação ao INSS.

No que se refere aos pontos críticos (moda = 2), compostos pelos itens 24, 10, 20, 16, 15 e 19, verifica-se que os cidadãos que utilizaram os serviços do INSS ainda desejam o

aprimoramento de diversos aspectos relativos à estratégia de CiRM, como personalização e qualidade dos serviços prestados, reconhecimento da importância do cidadão, melhoria da imagem da instituição e, principalmente, maior incentivo à cidadania.

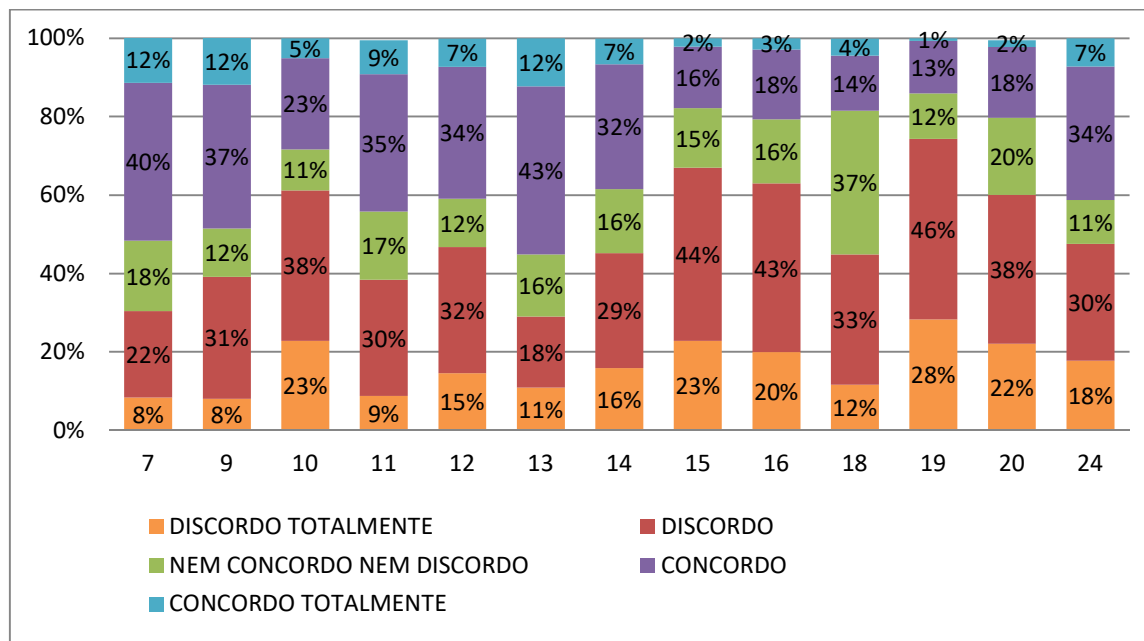
Além disso, a análise da frequência relativa dos itens demonstram que o percentual de cidadãos que concordaram totalmente foi maior para os itens 13 (Os atendentes do INSS são atenciosos e prestativos), 9 (Os atendentes do INSS conseguem responder todas as minhas perguntas) e 7 (O INSS possui um atendimento telefônico eficaz), configurando os pontos fortes da estratégia de relacionamento do INSS. Por outro lado, as maiores discordâncias ficaram para os itens 19 (O INSS possui uma imagem positiva perante a sociedade) e 20 (O INSS incentiva o exercício da cidadania), os quais obtiveram o maior percentual de discordância por parte dos entrevistados, 22% e 21%, respectivamente.

Esse diagnóstico pode apontar que, por mais que os atendentes se esforcem para prestar um bom atendimento aos cidadãos, de forma atenciosa e prestativa, especialmente no canal telefônico, existe uma percepção de que o INSS, como instituição pública, não consegue se apresentar de forma positiva à sociedade, tampouco demonstra incentivar o cumprimento de deveres e exercício de direitos por parte dos cidadãos.

Outrossim, o ponto neutro foi maior (46%) para as respostas ao item 18 (O INSS ouve minhas dúvidas, sugestões e reclamações). Esse resultado pode sugerir que os cidadãos não percebem, de forma efetiva, as ações do INSS, tanto no que se refere ao estímulo para que os cidadãos se manifestem, ou mesmo a percepção de que as dúvidas, sugestões e reclamações dos usuários são encaminhadas internamente pela instituição. Além disso, tal resultado pode também refletir o fato de que a maioria dos cidadãos entrevistados não experienciou essa situação.

Ainda, para obter um cenário individualizado, por APS investigada, da percepção que os cidadãos possuem em relação às iniciativas de relacionamento do INSS, procedeu-se à análise da frequência relativa das respostas das APS Asa Sul, Ceilândia, Gama e Sobradinho, separadamente, conforme Figuras 19, 20, 21 e 22.

Figura 19 - Frequência relativa dos itens do fator RCi da APS Asa Sul

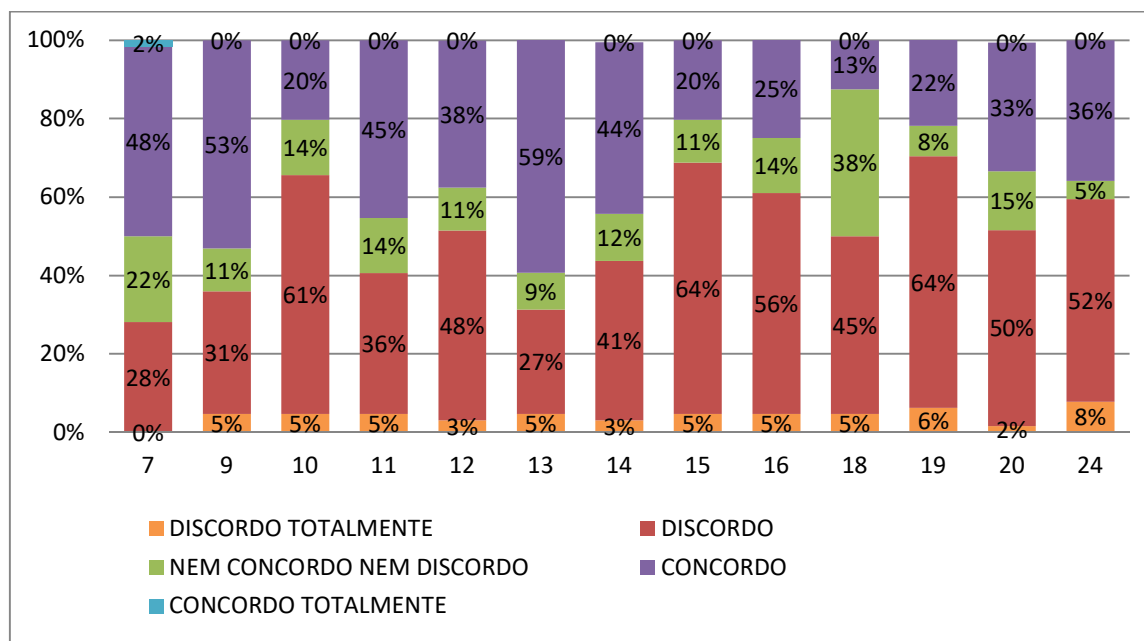


Fonte: Elaborado pelo autor

A análise das respostas dos cidadãos entrevistados na APS Asa Sul (Figura 19) demonstra alinhamento com os resultados consolidados das quatro APS integrantes da amostra, demonstrado pela Figura 18. A diferença identificada foi um alto índice de discordância também em relação às afirmações contidas nos itens 15 (O INSS reconhece a importância do cidadão) e 10 (Estou satisfeito (a) com a qualidade dos serviços prestados pelo INSS). Esse aspecto revela a necessidade de adoção de iniciativas que contribuam para o fortalecimento do conceito de cidadania junto à sociedade, uma vez que o incentivo à cidadania supõe o reconhecimento da importância do cidadão (Denhardt & Denhardt, 2000; Lourenço & Ferreira, 2015).

Os resultados da APS Ceilândia, demonstrados na Figura 20, também estão coerentes com os resultados consolidados apresentados. A diferença reside no aparecimento de um alto índice de concordância por parte dos cidadãos ao conteúdo do item 24 (Tenho que ir poucas vezes ao INSS para resolver minhas solicitações). Esse resultado pode sugerir que os cidadãos que visitaram a unidade da Ceilândia do INSS, o fizeram apenas o número de vezes necessárias para o consumo do serviço que estavam buscando, o que pode ser traduzido como efetividade desta agência.

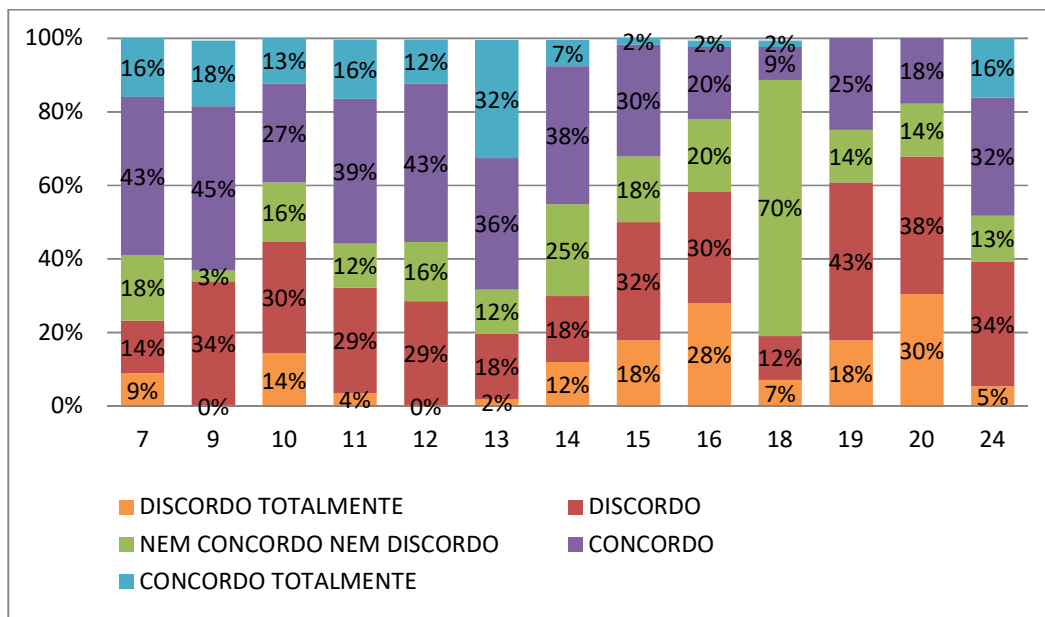
Figura 20 - Frequência relativa dos itens do fator RCi da APS Ceilândia



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à análise dos resultados para as APS Gama e Sobradinho, apresentados nas Figuras 21 e 22, merece destaque o fato de os respondentes terem atribuído nível de discordância total elevado também para o item 16 (O INSS oferece atendimento personalizado). Além disso, foi nessas duas unidades, onde se verificou o ponto neutro com maior índice (70%) e (67%), respectivamente, para o item 18 (O INSS ouve minhas dúvidas, sugestões e reclamações). Novamente, esse resultado aponta para a necessidade latente de se desenhar uma estratégia efetiva que incentive os cidadãos a manifestarem suas dúvidas, sugestões e reclamações, vislumbrando a importância dessa prática para a melhoria dos serviços do INSS.

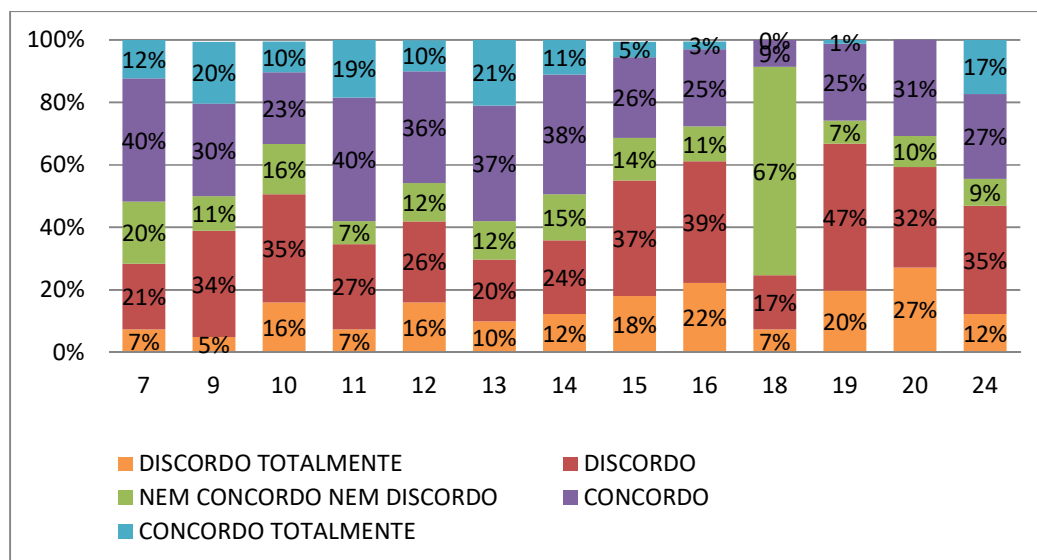
Figura 21 - Frequência relativa dos itens do fator RCi da APS Gama



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 22 demonstra os dados relativos à APS Sobradinho, que também estão coerentes com o resultado verificado para a amostra total.

Figura 22 - Frequência relativa dos itens do fator RCi da APS Sobradinho



Fonte: Elaborado pelo autor

Com vistas a realizar uma verificação mais minuciosa, de onde se concentram a maior parte das respostas, precedeu-se à análise do percentil 50 relativo ao resultado do fator RCi, a qual traz elementos relevantes para compreensão do cenário investigado. O percentil 50, ou Q₂, refere-se à mediana e é uma medida de posição que separa o conjunto dos dados, ordenados do menor para o maior, de maneira que exista o mesmo número de valores acima e abaixo da mediana (Freund, 2006). O número encontrado identifica o valor da avaliação atribuída por até 50% dos cidadãos, podendo servir de referência para comparação do desempenho das Agências da Previdência Social no DF.

Nesse sentido, a análise foi realizada, tanto em relação à amostra total, como no que se refere aos resultados estratificados pelas APS integrantes da amostra. A Tabela 14 apresenta o valor do percentil 50 identificado e sua comparação com a média encontrada das respostas dos cidadãos ao fator RCi.

Tabela 14 - Valores da média do fator RCi e do percentil 50

| AGÊNCIA | MÉDIA (DP) | PERCENTIL 50 (DP) |
|---------------|-------------|-------------------|
| AMOSTRA TOTAL | 2,81 (0,79) | 2,77 (0,79) |
| GAMA | 3,01 (0,80) | 3,23 (0,80) |
| SOBRADINHO | 2,91(0,86) | 2,92 (0,86) |
| CEILÂNDIA | 2,80 (0,55) | 2,80 (0,55) |
| ASA SUL | 2,74 (0,80) | 2,70 (0,80) |

Fonte: Elaborada pelo autor

Ao considerar que a ERCi INSS é Likert de 5 pontos, sendo o 3 considerado o ponto médio, pode-se verificar que, para a amostra total, até 50% das pessoas têm avaliação (2,77) abaixo do ponto médio. O mesmo ocorre para as APS Asa Sul (2,74), Ceilândia (2,80) e Sobradinho (2,92), que também apresentaram o percentil 50 abaixo do ponto médio. A única

exceção ficou para a APS Gama, onde até 50% dos cidadãos que visitaram aquela unidade do INSS avaliaram a APS acima do ponto médio, obtendo um resultado de 3,23.

Por outro lado, comparando o valor do percentil 50 da amostra total (2,77) com os valores dos percentis 50 obtidos pelas APS, de forma individual, é possível perceber que, com exceção da APS Asa Sul, todas as demais unidades (Gama, Sobradinho e Ceilândia) apresentaram resultados acima da avaliação geral, quais sejam 3,23 (DP = 0,80), 2,92 (DP = 0,86) e 2,80 (DP = 0,55), respectivamente. Ainda, focando os resultados dos percentis 50, com a média do fator RCi, é possível perceber que nas APS Gama, Sobradinho e Ceilândia, mais da metade dos respondentes atribuíram nota acima ou igual à média calculada para essas unidades, o que não acontece ao se fazer análise similar para a amostra total e para a APS Asa Sul.

Assim, o valor de referência do percentil 50 encontrado de 2,77 (DP = 0,79) pode ser adotado como parâmetro para a análise das agências do INSS no DF. O resultado da aplicação do instrumento validado pela presente pesquisa (ERCi INSS), em outras APS do DF, pode ser comparado ao valor de 2,77, permitindo que os gestores identifiquem se uma determinada unidade do INSS do DF está bem ou mal avaliada pelos seus usuários.

4.2.4 Satisfação dos cidadãos beneficiários dos serviços do INSS

O quinto e último objetivo específico da pesquisa visou “avaliar a satisfação dos cidadãos beneficiários dos serviços do INSS pesquisados por meio do índice *Net Promoter Score (NPS)*.” Para a análise da satisfação dos cidadãos, foi-lhes perguntado “Em uma escala de 0 a 10, indique seu nível geral de satisfação com o atendimento do INSS”. A média das respostas da amostra total foi de 5,68 (DP = 2,53; Moda = 5), que se tomada por APS, as médias obtidas foram Ceilândia 6,25 (DP = 2,50; Moda = 8), Sobradinho 6,23 (DP = 2,55; Moda = 8), Gama 5,98 (DP = 2,42; Moda = 7) e Asa Sul 5,33 (DP = 2,52; Moda = 5).

Na sequência, a partir da metodologia estabelecida por Reichheld (2003; 2012), foi calculado o indicador NPS para o INSS da seguinte maneira: inicialmente o autor sugere desconsiderar os entrevistados que atribuíram notas 7 e 8, em seguida somou-se o percentual dos promotores, ou seja, aqueles cidadãos que deram nota 9 ou 10, que foi de 16,72%, e por fim

calculou-se o percentual dos detratores (notas 0 a 6), cidadãos que atribuíram notas de 0 a 6, cujo resultado foi 83,28%. Assim, o NPS final obtido para o INSS foi de -66,57%, que é o valor do percentual dos promotores subtraído do percentual dos detratores.

Esse resultado demonstra que o número de detratores, ou seja, aqueles usuários insatisfeitos e decepcionados com o tratamento recebido, críticos potenciais da instituição junto a familiares e amigos, supera sobremaneira o número de promotores, que são aqueles que representam o sucesso da instituição. Esse diagnóstico sugere a atenção dos gestores do INSS, uma vez que a adoção de uma estratégia de CiRM pressupõe, tanto o incentivo da cidadania, como a melhoria a imagem da instituição pública (Schellong, 2005; Demo & Pessôa, 2015).

A mesma análise realizada por Agência da Previdência Social (APS) estudada, de forma individualizada, verificou que o indicador NPS para a APS Sobradinho apresentou resultado relativo mais satisfatório, ainda que negativo, seguido da APS Ceilândia, APS Gama e APS Asa Sul, conforme Tabela 15.

Tabela 15 - Valor do indicador NPS Amostra Total e por APS

| AGÊNCIA | VALOR NPS |
|---------------|-----------|
| Amostra Total | - 66,57 % |
| Sobradinho | - 41,82 % |
| Ceilândia | - 47,62 % |
| Gama | - 61,11 % |
| Asa Sul | - 78,57 % |

Fonte: Elaborada pelo autor

Nesse sentido, um número maior de promotores, ou seja, aqueles que atribuem notas 9 ou 10 a uma empresa, aumenta a probabilidade de crescimento e lucros para uma empresa, o que possivelmente redundará em maior satisfação e lealdade dos consumidores (Reichheld, 2003; 2012). De forma análoga, na esfera pública, um contingente maior de cidadãos que atribuem notas altas para os serviços de uma instituição pública, pode representar maior satisfação dos usuários dos serviços públicos (Lee, 2012).

Assim, tendo em vista que a satisfação é um dos pressupostos do relacionamento, faz-se necessária a busca do aumento do nível de satisfação dos cidadãos que utilizam os serviços ofertados pelo governo, com vistas à efetividade da estratégia de gestão do relacionamento com os cidadãos (Levitt, 1990; Vavra, 1993; Bolton, 1998; Pollard *et al.*, 2006). O NPS, pela sua simplicidade de cálculo, configura-se, portanto, como ferramenta útil para os gestores do INSS, para auxiliar no monitoramento da percepção dos cidadãos em relação aos serviços ofertados pelas Agências da Previdência Social (Reichheld, 2003, 2012).

Por fim, ainda no âmbito do escopo do quinto objetivo específico desta pesquisa, buscou-se analisar os resultados no que tange à qualidade do atendimento prestado pelo INSS. Essa análise é relevante haja vista que a qualidade pode ser entendida como fundamental para a satisfação (Zeithmal & Bitner, 2003; Lovelock & Wright, 2001). Avançando, Cronin e Taylor (1992) sugerem que a qualidade do serviço configura-se como um antecedente da satisfação do consumidor, sendo a qualidade entendida como a comparação feita pelo indivíduo entre o serviço percebido em relação à expectativa do serviço desejado (Grönroos, 1984). Ademais, Lobos (1993) aponta o atendimento como fator preponderante à avaliação da qualidade de um serviço.

Assim, é possível propor critérios de padronização para classificar a qualidade do atendimento das APS no DF. A literatura que discute aspectos relativos à qualidade de serviços apresenta, de forma mais recorrente, quatro categorias (excelente, bom, regular e ruim) para agrupamento dos resultados do desempenho de uma empresa (Parasuraman *et al.*, 1988; Bolton & Drew, 1991; Danaher & Haddrell, 1996; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996). Nesse sentido, foram tomadas essas categorias para a proposta de padronização a ser utilizada na análise do desempenho das agências do INSS no DF.

Foi estabelecida a categoria “ruim” para os resultados até 2, “regular” para os resultados de 2,1 a 3, “bom” para os resultados compreendidos entre 3,1 e 4, e por fim, “excelente” para os resultados acima de 4. Com base nesses critérios, as análises dos dados apresentam o cenário detalhado na Tabela 16.

Tabela 16 - Classificação da qualidade do atendimento conforme padronização proposta

| Avaliação | Amostra Total | APS (Asa Sul) | APS (Ceilândia) | APS (Gama) | APS (Sobradinho) |
|--------------------|---------------|---------------|-----------------|------------|------------------|
| Ruim (até 2) | 17% | 20% | 5% | 16% | 15% |
| Regular (2,1 a 3) | 43% | 45% | 55% | 30% | 38% |
| Bom (3,1 a 4) | 34% | 30% | 40% | 45% | 38% |
| Excelente (> 4) | 6% | 5% | 0% | 9% | 9% |

Fonte: Elaborada pelo autor

Analisando os dados da Tabela 16, resultantes da utilização dos critérios de padronização propostos para a classificação do nível da qualidade do atendimento das APS no DF, verifica-se que o número de cidadãos que avaliam a qualidade do atendimento das unidades do INSS no DF como ruim ou regular chega a 60%. Novamente, a análise individualizada demonstra que a APS Gama possui o menor percentual, mesmo que ainda ruim, de cidadãos que avaliam a qualidade do atendimento como abaixo do esperado, totalizando 46%.

Em relação à avaliação positiva, é nas APS Gama e Sobradinho onde o percentual é maior de cidadãos que avaliam a qualidade do atendimento como excelente (9%). Ademais, ressalta-se que na APS Ceilândia, o percentual foi nulo para a classificação “excelente” do atendimento, sendo nessa mesma unidade o maior percentual de avaliações do tipo “regular” e “bom”, que totalizaram 95%.

Assim, os critérios para padronização da qualidade do atendimento sugeridos permitem aos gestores do INSS estabelecerem metas de melhoria da qualidade percebida pelos cidadãos em relação às iniciativas de atendimento da entidade. A adoção desses parâmetros, para classificação dos resultados da aplicação da ERCi INSS, permite a identificação das APS do DF mais bem avaliadas pelos cidadãos, em termos de qualidade do atendimento. Por conseguinte, o aumento da qualidade percebida pelos cidadãos pode contribuir, tanto para a melhoria do nível de satisfação dos usuários, fortalecendo a estratégia de relacionamento do INSS com os usuários dos seus serviços, assim como para a melhoria da imagem da instituição, aspecto basilar do CiRM.

Dessa forma, a partir da consecução de todos os objetivos específicos propostos, os quais garantem o alcance do objetivo geral e resgatando a pergunta de pesquisa, verifica-se que é possível mensurar os atributos de um modelo de relacionamento com os cidadãos no Poder Executivo Federal, a partir da experiênciado INSS. A ERCi INSS obteve bons indícios de validade e confiabilidade, tanto exploratória como confirmatória. A partir das análises realizadas, confirmou-se a estrutura unifatorial da primeira ERCi elaborada por Demo & Pessoa (2015), no contexto do Poder Judiciário, que se manteve com bons itens psicométricos, com alta confiabilidade, o que atribui maior robustez à escala. Nesta perspectiva, cabe aos gestores do INSS empreender esforços no desenho de diretrizes que fortaleçam o relacionamento da instituição com seus usuários, em especial no contexto de crescentes demandas dos cidadãos, o que reflete o exercício de sua cidadania, pilar do CiRM, resultando em serviços públicos de maior qualidade.

Na sequência, será apresentada a conclusão deste estudo, contendo a síntese dos principais resultados, as contribuições acadêmicas, metodológicas e gerenciais, assim como as limitações e recomendações para estudos futuros.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a consecução dos objetivos estabelecidos para esta pesquisa, o que contribuiu para o fortalecimento da discussão acerca da temática da gestão do relacionamento com o cidadão (CiRM), identificada ainda como pouco explorada pela academia. Os resultados alcançados, que serão sintetizados a seguir, revelam que as iniciativas que buscam incrementar o relacionamento entre governo e cidadãos têm grande potencial de apoio à melhoria dos serviços públicos entregues aos cidadãos, e devem ser perseguidas pelos gestores públicos.

Além dos principais resultados, este capítulo também apresentará as contribuições acadêmicas, metodológicas e gerenciais trazidas por este estudo, bem como as limitações identificadas e uma agenda de estudos ulteriores.

5.1 Síntese dos Principais Resultados

O objetivo precípua desta pesquisa foi identificar indícios de validade e confiabilidade de uma escala de relacionamento com o cidadão (ERCi INSS) para o Poder Executivo Federal, no contexto do INSS. Nesse sentido, os resultados revelaram bons índices, tanto de validade convergente e nomológica, como de confiabilidade, conforme critérios estabelecidos pela literatura. A validade nomológica foi suportada pela alta correlação identificada para os construtos relacionamento e satisfação, que também encontra amparo na literatura de marketing de relacionamento.

Para o alcance do objetivo específico I, desenvolver uma escala de relacionamento com os cidadãos beneficiários dos serviços ofertados pelo INSS, foram utilizadas como referência a escala de relacionamento com o cidadão (ERCi) validada por Demo e Pessoa (2015) para o Poder Judiciário, assim como o modelo exploratório de Lara e Gosling (2016) construído para o governo de Minas Gerais. Ainda, foram conduzidos grupos focais com os gestores do INSS responsáveis pela estratégia de relacionamento da entidade para validação dos itens e proposição de novas variáveis à versão de aplicação da escala, que contou com 25 itens.

A análise estabelecida pelo objetivo específico II, que visou identificar indícios de validade da escala de relacionamento com os cidadãos do INSS, seguiu a estrutura unifatorial da ERCi de Demo e Pessoa (2015). O fator identificado recebeu o nome de “Relacionamento com o Cidadão (RCi)” e foi composto por 17 itens. No objetivo específico III, foi realizada a validação confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento com o INSS obtido com o objetivo específico II, confirmando o modelo unifatorial da escala, mas com 13 itens.

Em relação ao objetivo específico IV, que buscou identificar, a partir da escala desenvolvida e dos indícios de validade obtidos, a percepção que os cidadãos beneficiários dos serviços do INSS possuem quanto às iniciativas de relacionamento e atendimento da entidade, a média obtida das respostas do fator “Relacionamento com o Cidadão (RCi)” foi de 2,81 (DP = 0,79), abaixo do ponto neutro da escala (3). Além disso, a partir da análise do percentil 50 das respostas, de 2,77 (DP = 0,79), foi possível perceber que mais de 50% dos respondentes atribuíram nota abaixo do ponto neutro. Esses resultados demonstram que o INSS deve buscar melhorar a estratégia de relacionamento com os cidadãos que buscam seus serviços, à luz do que estabelece a literatura de CiRM e das melhores práticas do setor público.

No que tange ao cumprimento do objetivo específico V, que visou avaliar a satisfação dos cidadãos beneficiários dos serviços do INSS pesquisados por meio do índice *Net Promoter Score*, verificou-se que há elevada insatisfação dos cidadãos em relação ao atendimento dispensado pelo INSS. O resultado do NPS, cujo valor obtido foi de - 66,57, demonstrou que o contingente de detratores, ou seja, aqueles que atribuíram nota de 0 a 6 supera sobremaneira os promotores, usuários que deram nota 9 ou 10, demonstrando, mais uma vez, a necessidade de se rever a estratégia de atendimento da entidade.

De forma complementar, no âmbito do objetivo específico V, que tratou da satisfação, foram propostos, como resultado, critérios de padronização para avaliação da qualidade do atendimento, haja vista sua relevância para a avaliação da qualidade dos serviços públicos (Cronin & Taylor, 1992; Lobos, 1993; Lovelock & Wright, 2001; Zeithmal & Bitner, 2003). A partir desses critérios, que contemplam quatro faixas de classificação (ruim, regular, bom e ótimo), verificou-se que o contingente de cidadãos compreendidos na faixa “ruim” e “regular” de avaliação atingiu 60% para o INSS.

Assim, a partir desses resultados, é possível afirmar que o objetivo geral da presente pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível fazer a proposição de um modelo de relacionamento com os cidadãos no Poder Executivo Federal, mais especificamente engendrando uma escala diagnóstica no contexto do INSS, com bons indícios de validade e confiabilidade.

5.2 Contribuições Acadêmicas e Gerenciais

Em relação às contribuições acadêmicas da pesquisa, este estudo buscou preencher lacuna na literatura de marketing de relacionamento com o cidadão (CiRM), no que tange a instrumentos diagnósticos no âmbito de uma instituição pública do Poder Executivo Federal, uma vez que os únicos instrumentos de CiRM encontrados na literatura científica foi o elaborado por Demo e Pessoa (2015), no contexto do Poder Judiciário, e Lara e Gosling (2016), para o governo de Minas Gerais.

Ainda, esta pesquisa lançou mão de método estatístico avançado para validação de medidas, qual seja, a análise fatorial confirmatória, por meio da modelagem por equações estruturais, evoluindo as validações exploratórias, empreendidas por Demo e Pessoa (2015) e Lara e Gosling (2016).

Além disso, a elaboração e validação de uma escala de relacionamento com o cidadão para o INSS, com bons índices psicométricos, viabilizam futuros estudos relacionais, o que pode prover maior validade externa e a generalização da medida proposta.

No que se refere às contribuições práticas, essa escala contribui para o fortalecimento da estratégia de CiRM no governo brasileiro. Além disso, a pesquisa é relevante no sentido em que oferece instrumento validado cientificamente, qualificando o processo de pesquisa e relacionamento entre governo e cidadão. A ERCi INSS configura-se como uma ferramenta diagnóstica que permite aos gestores públicos do INSS compreender melhor a percepção dos cidadãos quanto aos serviços prestados pela entidade e identificar áreas com potencial de melhorias em termos de atendimento, qualidade de serviço, satisfação, relacionamento, imagem pública e exercício de cidadania.

Outrossim, o modelo de padronização da qualidade de atendimento proposto poderá ser utilizado para que os gestores do INSS estabeleçam metas de aprimoramento, ao classificar as

Agências da Previdência Social mais bem avaliadas no DF. Nesse sentido, a ERCi INSS, utilizada de forma regular, permitirá ao INSS obter uma perspectiva longitudinal da percepção dos cidadãos em relação às iniciativas de relacionamento e atendimento da entidade, possibilitando a captura de tendências e áreas de aperfeiçoamento. Nessa linha, os gestores do INSS poderão usar os resultados como diagnóstico do que pensam os cidadãos usuários dos serviços no intuito de aprimorar o relacionamento com eles e, em última análise, incentivar sua cidadania e a imagem do órgão.

5.3 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros

Em relação às limitações do estudo, a ERCi INSS representa uma primeira tentativa de desenvolver um modelo confirmatório de escala de CRM desenhada especificamente para o contexto do serviço público. Por conseguinte, os resultados por ora coligidos são mais indicativos do que conclusivos, de sorte que novas validações são bem-vindas em diferentes esferas de governo e Poderes, cultura e países, para prover maior validade externa e generalização à medida.

Outra limitação está relacionada ao corte transversal do estudo, embora tendo sido realizadas validações exploratória e confirmatória, o desenvolvimento de um banco de dados de séries temporais seria oportuno para testar a estrutura aqui obtida em uma perspectiva longitudinal, apresentando como ganhos o refinamento da escala e o subsequente aprimoramento de seus itens psicométricos. Assim, validações contínuas da ERCi são recomendadas com base em novas tendências e perspectivas, no campo teórico do CiRM, que também contemple mudanças no contexto das organizações públicas.

Ainda, a etapa quantitativa de aplicação do instrumento ERCi INSS foi realizada apenas no canal presencial, ou seja, nas Agências da Previdência Social localizadas no DF. Assim, tendo em vista a premissa multicanal sugerida pela estratégia de CiRM, sugere-se a aplicação do instrumento em outros canais de relacionamento do INSS, como telefônico e internet, para que possa ser obtido um cenário mais fidedigno da percepção dos cidadãos sobre iniciativas de relacionamento da entidade.

Outrossim, a inexistência de coesão conceitual sobre a temática por parte dos autores, que muitas vezes veem a estratégia de CiRM como a simples adoção de uma solução tecnológica,

configura-se como oportunidade para estudos futuros, que abordem a uniformização da terminologia sobre CiRM. Como isso, permite-se que a estratégia da gestão do relacionamento com os cidadãos não se confunda com iniciativas de qualidade total ou governo eletrônico, auxiliando no refinamento conceitual do construto (Schellong, 2008).

Na mesma linha, o desenvolvimento de estudos em temáticas de políticas públicas variadas como saúde, transporte e segurança, pode trazer novos elementos para a discussão do tema da gestão do relacionamento, permitindo identificar a existência de abordagens distintas a depender da política pública balizadora de um determinado serviço público. Quanto a esse aspecto, sugere-se investigar se o arcabouço normativo que orienta a prestação do serviço influencia a qualidade do atendimento, especialmente no que tange à uniformidade de informações por parte da equipe de atendimento.

Ademais, tendo em vista que boa parte da produção científica relativa ao CiRM foi publicada em periódicos especializados na temática de tecnologia da informação e comunicação (TIC), especialmente internacionais, vislumbra-se grande oportunidade de incentivo à exploração da temática de marketing de relacionamento no setor público, mediante a condução de chamadas em periódicos fora da área de TIC, sobretudo nacionais.

Por fim, estudos futuros podem estabelecer critérios para comparar a padronização estabelecida por Reichheld (2003; 2012), quais sejam detratores, promotores e neutros, para o cálculo do *Net Promoter Score*, com a padronização proposta pela presente pesquisa, que pode ser útil à qualidade do atendimento em outros órgãos e entidades de governo.

Assim, não obstante as limitações descritas, o objetivo principal desta pesquisa foi alcançado, qual seja identificar indícios de validade e confiabilidade de uma escala de relacionamento com o cidadão (ERCi INSS). A aplicação da ERCi INSS em outras situações, contextos e com diferentes amostras, se traduzirá em maior validade externa e generalização do modelo obtido, pluralizando as possibilidades de diagnóstico que a escala oferece. Além disso, inaugura-se larga avenida de possibilidade de estudos, privilegiando o cidadão como protagonista do processo de desenho e oferta de serviços, buscando o estabelecimento de uma estrutura de governo integrada, atenta às reais necessidades da sociedade, o que contribuirá para uma gestão estratégica e efetiva de relacionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cardenos ENAP, n° 10*, 52 p.

Abrucio, F. L. (2005). A Coordenação Federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. *Revista de Sociologia e Política, n° 24*, pp. 41-67.

Akhondzadeh-Noughabi, E., Alizadeh, S., Ahmadvand, A., & Minaei-Bidgoli, B. (2013). FTiS: A new model for effective urban management: A case study of urban systems in Iran. *Cities 3*, pp. 394–403.

Al-Khouri, & Ali M. (2012), Customer Relationship Management: Proposed Framework from a Government Perspective. *Journal of Management and Strategy, 3 (4)*, Abu Dhabi, United Arab Emirates.

Almarshad, S. O. (2015). Municipal Awareness and Citizen Satisfaction: The Case of Northern Borders in Saudi Arabia. *International Review of Management and Marketing, 5(2)*, pp. 94-101.

Al-Raisi, A.N., & Al-Khouri, A. M. (2010). *Public Value and ROI in the Government Sector. Advances in Management, 3(2)*, pp. 33-38.

Andrade, V., & Camacho, P. (2014). Citizen relationship management: What are the determinants that influence the implementation of citizen relationship management in governments? *1st International Conference on eDemocracy and eGovernment (ICEDEG)*, Fribourg, Switzerland.

Andrade, D. M, Castro, C. L C, & Pereira, J. R. (2012, janeiro/fevereiro). Cidadania ou “estadania” na gestão pública brasileira? *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 46 (1)* pp. 177-190.

Aragão, C. V. (1997). Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço Público, Brasília, 48 (3)*, pp. 105-134.

Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão, 12 (1)*, pp. 11-32.

Arretche, M. (2004). Federalismo e Políticas Sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. *São Paulo em Perspectiva, São Paulo, 18 (2)*, pp. 17-26.

Bahari, M., & Nasirin, S. (2010). Organisational Determinants Influencing Citizen Relationship Management (CiRM) Implementation in the British Local Governments. *Proceedings of Ameican Conference on Information Systems, Lima, Peru, 33*.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barzelay, M. (2000). The new public management: a bibliographical essay for Latin American (and other) scholars. *International public management journal*, v. 3, pp. 229-265.

Batista, L. (2011). CRM no setor público: potencialidades e desafios. In: CRM na Administração Pública. iGov-Doc., Portugal, 14 (12), pp. 6-10.

Becker, M. L. (2013). Inclusão digital e governo eletrônico no Brasil: após 20 anos, muitos desafios. *Ação Midiática – Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura*. v. 6.

Bee, R. (2000). Fidelizar o cliente. São Paulo: Nobel. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=iYm9doVRkWsC&oi=fnd&pg=PA7&dq=b+ee+fidelizar+clientes&ots=Utu9 GBvU_P&sig=jCljunxmAKpLsNMqQ-lGvySoOfw>. Acesso em 21/09/2017.

Benouakrim, H., & El Kandoussi, F. (2013). Relationship Marketing: Literature Review. *International Journal of Science and Research*. 2 (10). pp. 148-152.

Berry, L. L. (1983). "Relationship Marketing." In *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Eds. Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and Gregory Upah. Chicago, IL: American Marketing Association, 25-8.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing sciences*. New York: The Free Press.

Bhattacharya, D., Gulla, U., & Gupta, M. P. (2012). E-service quality model for Indian government portals: citizens' perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), pp. 246 -271.

Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, 17 (1), pp. 45-65.

Bolton, R. N, & Drew, J. H. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value, *Journal of Consumer Research*, 17 (4), pp. 375–384

Braga, L. V, & Gomes, R. C. (2015). Governo eletrônico e seu relacionamento com o desenvolvimento econômico e humano: um estudo comparativo internacional. *Revista do Serviço Público, Brasília*, 66 (4), pp. 523-556.

Brasil. (1997). *Programa da qualidade e participação na administração pública*. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Recuperado de: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno04.pdf>.

Brasil. (2014). *Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Recuperado de <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95753.pdf>

Brasil. (2014). *Pesquisa de Satisfação. Guia Metodológico*. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Recuperado de: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf

Brasil. (2016). *Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais, volume 21, nº 243*. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Recuperado de: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/BEP>

Brasil. (2016). *Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal*. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Recuperado de: <http://www.planejamento.gov.br/EGD/arquivos/Estrategia-de-Governanca-Digital.pdf>

Brasil. (2016). *Anuário Estatístico da Previdência Social. Brasília*. Brasília: Ministério do Trabalho e Previdência Social, Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social. Recuperado de: <http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2016/07/AEPS-2014.pdf>

Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público, 47 (1)*, pp. 58-64.

Bresser-Pereira, L. C., & Spink, P. (1998). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. 2ª Edição.

Bucci, M. P. D. (1997). Políticas públicas e direito administrativo. *Revista de Informação Legislativa, Ano 34, n. 133*.

Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.

Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República. (1995). *Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management, 32*, pp. 375-383.

Carvalho, A. D. Z. (2009). Montesquieu e a releitura da separação de poderes no Estado contemporâneo: elementos para uma abordagem crítica. *Lex Humana, nº 2*, pp. 40-65.

Carvalho, J.M. (2014). *Cidadania no Brasil: o longo caminho* (18a ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

- Cegarra, J. L. M., Navarro, J. G. C., & Pachón, J. R. C. (2014). Applying the technology acceptance model to a Spanish City Hall. *International Journal of Information Management*, 34(4), pp. 437-445.
- Cheng, H. (2015). Factors influencing public satisfaction with the local police: a study in Saskatoon, Canada. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), pp. 690 – 704.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295 (2), pp. 295-336.
- Chu, P.-Y., Yeh, S.-C., & Chuang, M.-C. (2008). Reengineering municipality citizen electronic complaint system through citizen relationship management. *Electronic Government, An International Journal*, 5 (3), pp. 288-309.
- Claro, D. P. (2005). Marketing de Relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negocio. In: Working Paper-WPE. São Paulo. *Anais do IBEMEC usados para discussão do tema em sala de aula*. São Paulo, Brasil.
- Cnudde, S., & Martens, D. (2015). Loyal to your city? A data mining analysis of a public service loyalty program. *Decision Support Systems* 7, pp. 74–84.
- Cochran, W. G. (2007). *Sampling techniques* (3a ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Cohen, E., & Franco R. (1993). *Avaliação de Projetos Sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin, New York*, 112 (1), pp. 155-159.
- Coleman, C. (2004). Citizen relationship management. U. S. *General Services Administration Newsletter*, 24 (7).
- Comrey, A. L., & Lee, H. B.(2013). *A first course in factor analysis*. Nova York: Psychology Press.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Corrêa, V. L. A. (2003). Gerenciamento eficaz dos processos de contratações. In S. C. Vergara & V. L. A. Corrêa (Orgs.). *Propostas para uma gestão pública municipal efetiva*. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78 (1), p. 98.

Costopoulou, C.I. & Tambouris, E. (2004). One-stop eServices for the Forest Sector. *Information Services & Use*, 24 (3), pp. 135-145.

Coutinho, M. J. V. (2000). A administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista do Serviço Público. ENAP: Ano 51, nº 3*.

Cronin, J.; & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), pp. 55-68.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), pp. 1154-1191.

Csardi, G., & Nepusz, T. (2006). *The igraph software package for complex network research. InterJournal Complex Systems*, 1695. Recuperado de <http://igraph.sf.net>.

Dabholkar, P. A, Thorpe, D. I. & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (3).

Dallari, D. A. (2016). *Elementos de Teoria Geral do Estado* (33 ed.). Editora Saraiva.

Danaher, P. J., & Haddrell, V. (1996). A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), pp. 4-26

Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. (1967). Diário Oficial da União, Seção - Suplemento - 27/2/1967, p. 04. Brasília, DF.

Decreto n° 99675, de 07 de novembro de 1990. (1990). Instituição do Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade. Diário Oficial da União, Seção 1 – 07/11/1990. Brasília, DF.

Decreto n°. 5378, de 23 de fevereiro de 2005. (2005). Instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e do Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Diário Oficial da União, Seção 1 – 24/02/2005, p. 02. Brasília, DF.

Decreto n°. 6932, de 11 de agosto de 2009. (2009). A simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a "Carta de Serviços ao Cidadão". Diário Oficial da União, Seção 1 – 12/08/2009, p. 05. Brasília, DF.

Decreto n° 7556, de 24 de agosto de 2011. (2011). Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão, das Funções Gratificadas e das Funções Comissionadas do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e remaneja cargos em comissão, funções comissionadas e gratificadas. Diário Oficial da União, Seção 1 – 25/08/2011, p. 02. Brasília, DF.

Decreto nº 8936, de 19 de dezembro de 2016. (2016). Instituição da Plataforma de Cidadania Digital e disposição sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Seção 1 – 20/12/2016, p. 07. Brasília, DF.

Decreto S/N/, de 07 de março de 2017. (2017). Criação do Conselho Nacional para a Desburocratização – Brasil Eficiente. Diário Oficial da União, Seção 1 – 08/03/2017, p. 01. Brasília, DF.

Decreto nº 9094, de 17 de julho de 2017. (2017). A simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Diário Oficial da União, Seção 1 – 18/07/2017, p. 02. Brasília, DF.

Demo, G. (2014). B2C Market: Development of a CRM Scale. IN: A. Ghorbani (Ed.). *Marketing in the Cyber Era*. Hershey, PA: IGI Global, pp. 85-95

Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Ferreira L., Fernandes, T., & Cardoso, H. (2015). Marketing de relacionamento (crm): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 16(5). São Paulo, SP, Brasil.

Demo, G., & Guanabara, M. (2015). O julgamento e o significado atribuído ao iPhone e sua influência no relacionamento com marca Apple. In G. Demo (Org.). *Marketing de Relacionamento & Comportamento do Consumidor: Estado da Arte, Produção Nacional, Novas Medidas e Estudos Empíricos*, pp. 383-401. São Paulo. Ed. Atlas.

Demo, G., & Pessoa, R. (2015). CRM na Administração Pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). *Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro*, 49 (3), pp. 677-697.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60 (6), pp. 549-559.

Drenth, P. J. D. (1984). Research and work in organizational psychology: principles and methods. In: P. J. D. Drenth. et al (Org.). *Handbook of work and organization psychology*. London: Wiley, pp. 13-50.

Duque, J., Varajão, J., Vitor, F., & Dominguez, C. (2013). Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities. *Local Government Studies*, 39 (6), pp. 878-894.

Duque, J., Varajão, J., & Filipe, V. (2011). Implementação de sistemas CRM em municípios portugueses. In: *CRM na Administração Pública. iGov-Doc. Portugal*, v. 14, n. 12, p. 14-21, abr. 2011. Recuperado de www.espiral-net.com/igovdoc/12/.

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New public management is dead - long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 467-494.
- Dyba, T., & Dingsoyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: a systematic review. *Information and Software Technology*, v.50, pp.833-859.
- Enzmann, D. (1997). RanEigen: A program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21 (3), p. 232.
- Esichaikul, V., & Komolrit, V. (2005). Citizen participation through e-forum: A case of wastewater issues. Proceedings of the 2nd Communities and Technologies Conference, Milan, Italy.
- Eurostat. *Information society statistics – households and individuals*. (2015). Recuperado de http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society_statistics_-_households_and_individuals.
- Falce, J., Maylder, C., Pressot, I., & Toivanen, M. (2012). Qualidade no Serviço Público: um estudo de caso em uma fundação pública em Minas Gerais. *AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*. 3 (2), pp. 43-62.
- Fava, J. L., & Velicer, W. F. (1996). The effects of underextraction in factor and component analyses. *Educational and Psychological Measurement*, 56 (6), pp. 907-929.
- Ferreira, A. R. (2009). O modelo de excelência em gestão pública no governo federal: importância e aplicação. XIV *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Salvador de Bahia, Brasil.
- Ferreira, P. A., Lourenço, C. D. S., Furtado, R. P. M., & Silva, S. S. (2012). Marketing público e orientação para o cidadão-consumidor: um levantamento da produção científica brasileira entre 1997 e 2008. *Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios, Recife*, v. III, n. 5.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fil'aa, M., Schwarczová, L., & Mura, L. (2015). Citizen satisfaction survey as a tool of citizen relationship management of local government in Slovakia. *Serbian Journal of Management*, 10(1), pp. 117-129.
- File, T., & Ryan, C. (2014). Computer and Internet Use in the United States: 2013. *American Community Survey Reports, ACS-28*, U.S. Census Bureau, Washington, DC.
- Fotaki, M (2009). Are all consumers the same? Choice in health, social care and education in England and elsewhere. *Public Money Manage*, 29(2), pp. 87–94

- Franke, R., Kroenung, J., Born, F., & Eckhardt, A. (2015). Influential Factors for E-Government Success in the Middle East: Case Study Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Electronic Government Research*, 11(1), pp. 39-62.
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 14(28), pp. 139-152.
- Frederickson, G. H. (1991). Toward a theory of the public for public administration. *Administration & Society*, 22 (4), pp. 395-417.
- Freund, J. E. (2006). *Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade*. Porto Alegre: Bookmann.
- Fulla, S. L. (2007). The citizen and CRM. In: S. C. Kavanagh (Ed.). *Revolutionizing constituent relationships: the promise of CRM systems for the public sector*, pp. 20-24. Government Finance Officers Association, Chicago, IL, USA.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e de grupos. Em M.W. Bauer & G. Gaskell (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem, e som: Um manual prático*, pp. 64-89. Petrópolis: Vozes.
- Gerzon, V. R. S., & Muller, K. M. (2009). Procac/Canoas: comunicação pública e relacionamento com o cidadão. *Revista Famecos: Mídia, Cultura e Tecnologia*, 1 (38), pp. 62-68.
- Ghodousi, M., Alesheikh, A.A., & Saeidian, B. (2016). Analyzing public participant data to evaluate citizen satisfaction and to prioritize their needs via K-means, FCM and ICA. *Cities*, 55, pp. 70-81.
- Godoy, A. S. (1995). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (4), pp. 65-71.
- Gonçalves, D. I. F. (2008). Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(7), pp. 70-88.
- Gondim, S. M. G. (2003). Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia: Cadernos de Psicologia e Educação*, 12 (24), pp. 149-161.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), pp. 36-44.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal* 4, pp. 1-25.
- Hair, J. F, Jr, Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Artmed.

Hair, J.F., Jr, William, B., Babin, B., & Anderson, R.E. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman, 2009

Hassan, H. S., Shehab, E., & Peppard, J. (2011). Recent advances in e-service in the public sector: state-of-the-art and future trends. *Business Process Management Journal*, 17 (3) pp. 526 – 545.

Hayton, J. C.; Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational research methods*, 7 (2), pp. 191-205.

Hong, H. (2013). Government websites and social media's influence on government-public relationships. *Public Relations Review* 39, pp. 346– 356.

Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30 (2), pp. 179-185.

Hughes, A. M. (1994). *Strategic database marketing*. Chicago: Probus Publishing Company

Im, T., & Lee, S. J. (2012). Does Management Performance Impact Citizen Satisfaction? *American Review of Public Administration* 42(4), pp. 419–436

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2015). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)*. Brasil. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv99054.pdf>.

Jiang, S., Sun, I. Y., & Wang, J. (2012). Citizens' satisfaction with police in Guangzhou, China. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(4), pp. 801-821.

Kannabiran, G., Xavier, M.J., & Anantharaaj, A. (2004). Enabling e-governance through citizen relationship management – concept, model and applications. *Journal of Services Research*, 4 (2),pp. 223-240.

Kavanagh, S. C., (2007). An introduction to CRM. In: S. C. Kavanagh (Ed.). *Revolutionizing constituent relationships: the promise of CRM systems for the public sector*, pp. 9-19, Government Finance Officers Association, Chicago, IL, USA.

Keramati, A., Saremi, M. S., & Afshari-Mofrad, M. (2011). Citizen relationship management critical success factors: An empirical study of municipality of Tehran. *Int. J. Electronic Governance*, 4 (4), pp. 322-347.

Kettl, D. F. (1998). A revolução global: reforma da administração do setor público. In L. C. Bresser-Pereira & P. Spink (Org). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial* (2ª ed.), pp. 75-121. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas.

King, S. F. (2007). Citizens as customers: exploring the future of CRM in UK local government. *Government Information Quarterly*, 24, pp. 47-63.

King, S., & Cotterill, S. (2007). Transformational Government? The role of information technology in delivering citizen-centric local public services. *Local Government Studies* 33(3), pp. 333-354.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.

Kotler, P.; & Keller, K. L. *Administração de marketing* (14 ed.). São Paulo: Pearson, 2012.

Lara, R. D., & Gosling, M. S. (2016). Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública. *REAd*, 84 (2), pp. 332-364.

Larsen, B. E, & Milakovich, M. (2005). Citizen Relationship Management and e-Government. M. A. Wimmer et al. (Eds.). *EGOV*, pp. 57-68.

Lawson-Body, A., Willoughby, L., Mukankusi, L., & Logossah, K. (2011). The critical success factors for public sector crm implementation. *The Journal of Computer Information Systems*; 52 (2), *SciTech Premium Collection*.

Lee B. (2012). *The hidden wealth beyond Net Promoter*. Harvard Business Review.

Lei nº 8.870, de 15 de abril de 1994. (1994). Altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, de 24 de julho de 1991 Diário Oficial da União, Seção 1 – 16/04/1994. Brasília, DF.

Lei nº 12.257, de 18 de novembro de 2011. (2011). Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Diário Oficial da União, Edição Extra – 18/11/2011, p.01. Brasília, DF.

Lei nº 13.345, de 10 de outubro de 2016. (2016). Altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, cria as Secretarias Especiais dos Direitos da Pessoa com Deficiência e de Promoção e Defesa dos Direitos da Pessoa Idosa. Diário Oficial da União, Seção 1 – 11/10/2016, p. 01. Brasília, DF.

Lei 13.460, de 26 de junho de 2017. (2017). Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública Diário Oficial da União, Seção 1 – 27/06/2017, p. 04. Brasília, DF.

Leite, L. de O., & Rezende, D. A. (2010). Realizando a Gestão de Relacionamentos com os Cidadãos: proposição e avaliação de um modelo baseado no Citizen Relationship Management.

Revista Brasileira de Gestão Urbana. *Brazilian Journal of Urban Management*, 2 (2), pp. 247-258.

Levitt, T. (1990). *A imaginação de marketing* (2. Ed). São Paulo: Atlas, 1990.

Lewis, M. (2000). Focus Group Interviews in Qualitative Research: A Review of the Literature. *Action Research E-Reports*, 2. Recuperado de <http://www.fhs.usyd.edu.au/arow/arer/002.htm>.

Lima, P. D. B. (2013). *A Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do gespublica*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

Linders, D., Liao, C. Z., & Wang, C. (2015). Proactive e-Governance: Flipping the service delivery model from pull to push in Taiwan. *Government Information Quarterly*.

Liu, S. M., & Yuan, Q. (2015). The evolution of information and communication technology in public administration. *Public Administration and Development*, 35, pp. 140–151.

Lobos, J. (1993). *Encantando o cliente: externo e interno* (9ª. Ed). São Paulo, Hamburg.

Lourenço, C.D.S, & Ferreira, P. A. (2015). Cidadão-consumidor: em busca de um conceito. *Revista Gestão Pública Práticas e Desafios. Volume VII, Número 1*.

Lovelock, C. & Wright, L. (2001). *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo, Saraiva, 416p.

Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman.

Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos*, v. 2, pp. 58-59.

Marini, C. (2003). *Gestão pública: o debate contemporâneo*. Salvador: Fundação Luis Eduardo Magalhães — Flem.

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais*. Lisboa, Portugal: ReportNumber.

Mayordomo, X. M. (1990), “Técnicas gerenciales y modernización de la Administración Pública en España”, *Documentación Administrativa*, n.223, *Madri*, pp. 261-290.

Mckenna, R. (1997). *Marketing de Relacionamento - Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente* (6ª ed). Rio de Janeiro: Campus.

Medeiros, P. H. R., & Guimarães, T. A. (2004). O estágio do governo eletrônico no Brasil em relação ao contexto mundial. *Revista do Serviço Brasileiro*, v (1/2), pp. 49-66.

Medida Provisória nº 726, de 12 de maio de 2016. (2016). Altera e revoga dispositivos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e

dos Ministérios. Diário Oficial da União, Seção 1, Edição Extra – B - 12/5/2016, p. 01. Brasília, DF.

Medida Provisória nº 728, de 23 de maio de 2016. (2016). Revoga dispositivos da Medida Provisória nº 726, de 12 de maio de 2016, restabelece dispositivos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e cria as Secretarias Especiais dos Direitos da Pessoa com Deficiência e do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Diário Oficial da União, Seção 1, Edição Extra - 23/5/2016, p. 01. Brasília, DF.

Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. (1997). *Programa da qualidade e participação na administração pública*: Brasília, DF. Recuperado de www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno04.pdf.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2014). *Pesquisa de Satisfação. Guia Metodológico*. Brasília, DF. Recuperado de http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf.

Mishra, A., & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6 (4), pp. 83-99.

Mohamed, N., Karim, A., Shahriza, N., Jalaldeen, M., & Razi, M. (2013). A knowledge management approach to citizen relationship management in e-government context. *International Journal of e-business and e-government studies*, 5 (1), pp. 108-119.

Mohammadhossein, N., Ahmad, M. N., Zakaria, N. H., & Goudarzi, S. (2014). A Study towards the Relation of Customer Relationship Management Customer Benefits and Customer Satisfaction. [IJEIS]. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 10(1), pp. 11–31.

Mônaco, F. F., & Mello, A. F. M. (2007). A gestão da qualidade total e a reestruturação industrial e produtiva: um breve resgate histórico. *Race, Unoesc*, 6 (1), pp. 7-26.

Morgan, R.M.; & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38.

Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Belmont, CA: Duxbury Press.

Nasirin, S., & Bahari, M. (2012). A System Developer's Perspective Of Managing CiRM Implementation In Local Governments: Lessons From Malaysia. *Proceedings of Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2012)*. Hochiminh City, Vietnam. Paper 114.

Nassif, T. (2004) U.S. General Services Administration. Office of Citizen Services and Communications. Newsletter, *Citizen Relationship Management, Issue 14*.

Nigro, H. O., & Císaro, S. E. G. (2014). Prediction of citizen satisfaction with local government based on perceptions of physical disorder. *Journal of Place Management and Development*, 7(2), pp. 153-175.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

O'Brien, Daniel, Robert J. Sampson, & Christopher Winship. (2015, august). Econometrics in the Age of Big Data: Measuring and Assessing 'Broken Windows' Using Large-scale Administrative Records. *Sociological Methodology*, 45 (1).

Oliveira, A. L., Costa, A. P., Miranda, A. R. A., Mesquita, D. L., & Pereira, J. R. (2013). O marketing público no contexto da reforma gerencialista do Estado. *DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas*, 2 (2), pp. 103-116

Orgeron, C. P., & Goodman, D. (2011). Evaluating citizen adoption and satisfaction of e-government. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)* 7(3).

Pacheco, I. J. D, Mesquita, J. M. C., & Dias, A. T. (2015). Qualidade Percebida e Satisfação dos Alunos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. *Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo*, 15 (2), pp. 5-28.

Pan, S., Tan, C., & Lim, T. K (2006). Customer relationship management (CRM) in e-government: a relational perspective. *Decision Support Systems* 42, pp 237– 250.

Papagiannidis, S., Stamati, T., & Behr, H. (2013). Online engagement and impact: the case of Greek politicians during the financial crisis. *International Journal of E-Business Research*, 9(4), pp. 47-66.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing, New York: New York University*, pp.12-40.

Pasquali, L. (2010). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) - Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Pasquali, L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) — Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Payne, A. F. T. (2012). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management*. Oxford: Elsevier.

- Payne, A.F.T, & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, vol. 69. pp. 167-176.
- Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade, Bahia*, 15 (46), pp. 39-55.
- Pinheiro, I. A., Vieira, L. J. M., & Motta, P. C. D. (2011). Mandando Montesquieu às favas: o caso do não cumprimento dos preceitos constitucionais de independência dos três poderes da república. *RAP - Rio de Janeiro* 45(6): pp. 1733-1759.
- Pinho, J. A. G, & Sacramento, A. R. S. (2009). Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *RAP, Rio de Janeiro* 43(6), pp. 1343-1368.
- Pinsky, J., & Pinsky, C. B. (2013). *História da Cidadania* (6ª ed). São Paulo: Editora Contexto.
- Pollard, C., Young, J., & Gregg, P. (2006). Towards a Simplified Framework of CRM for Use in Public and Private Sectors. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 8 9(2), pp. 24-38.
- Ponte, V. (2015). CiRM: CRM no setor público. In G. Demo (Org.). *Marketing de Relacionamento & Comportamento do Consumidor: Estado da Arte, Produção Nacional, Novas Medidas e Estudos Empíricos*, pp. 137-174. São Paulo. Ed. Atlas.
- Prata, C. M. (1998). As várias faces da relação cidadão x estado: antigos papéis e novas metáforas. In: Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Foz do Iguaçu. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.
- Quero, M., Ramos, M. B., Wilfredo, L., Cubillas, J.J., González, J. M., & Castillo, J.L. (2016). Uso de customer relationship management para mejorar la atención sanitaria de la ciudadanía. *Servicio Salud Andalucía 24 horas. Salud Responde. Gac Sanit.* 30(5), pp.397-400.
- Rana, N. P., Williams, M. D., Dwivedi, Y. K., & Williams, J. (2012). *E-service Journal*, Vol. 8, No. 2, pp.26-56.
- Reddick, C. G. (2011). Customer Relationship Management (CRM) technology and organizational change: Evidence for the bureaucratic and e-Government paradigms. *Government Information Quarterly* 28, pp. 346-353.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*.
- Reichheld, F. F. (2012). *A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes* (1ª ed). 224p. Rio de Janeiro. Elsevier.

- Reise, S. P., Waller, N. G., & Comrey, A. L. (2000). Factor analysis and scale revision. *Psychological assessment*, 12 (3), p. 287.
- Ressel, L. B., Beck, C. L. C., Gualda, D. M. R., Hoffmann, I. C., Silva, R. M., & Sehnem, G. D. (2008). O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. *Texto & Contexto Enfermagem*, 17(4), pp. 779-786.
- Richards, S. (1994). El Paradigma del cliente en la gestión pública. Traducción por: Joan Bubarats Humet. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. n. 1, pp. 5-16.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rozzett, K. O., & Demo, G. (2010). Desenvolvimento e validação fatorial da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC), *RAE (Impresso)*, v. 50, pp. 383-395.
- Safenna, R., & Kammani, A. (2013). Conceptualization of Electronic Government Adoption. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)*, 5 (1), pp. 13-22.
- Santos, P. L. V. A. C., & Carvalho, A. M. G. (2009, janeiro/abril). Sociedade da informação: avanços e retrocessos no acesso e no uso da informação. *Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa*, 19 (1), pp. 45-55.
- Saremi, M. S. (2009). *Critical Success Factors in Citizen Relationship Management*. 133 p. *Dissertação* (Mestrado). Department of Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology, Lulea, Suécia.
- Sasaki, T., Watanabe, Y.A., & Minamino, K.-I. (2007). An empirical study on citizen relationship management in Japan. Proceedings, Portland, Oregon, USA.
- Schellong, A. (2005). CRM in the public sector: towards a conceptual research framework. *National Conference on Digital Government Research*. Atlanta, GA, USA.
- Schellong, A. (2008). *Citizen Relationship Management: a study of CRM in government*. Peter Lang.
- Schellong, A., & Langenberg, T. (2007). *Managing citizen relationships in disasters: Hurricane wilma, 311 and Miami-dade county*. *System Sciences*. HICSS 2007: 40th Annual Hawaii international Conference, Hawaii, HI, USA.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, 43 (2).
- Seng, W. M. (2013). E-Government Evaluation: An Assessment Approach Using ROI vs. ROR Matrix. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 9(1), pp. 82-96.

- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing, Emerald, 39* (11/12), pp. 1264- 1290.
- Smith, G. E., & Huntsman, C. A. (1997). Reframing the metaphor of the citizen-government relationship: A value-centered perspective *Public Administration Review, 57*(4), pp. 309-318
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics*. (6^a ed). Boston: Pearson Allyn And Bacon.
- Tavana, M., Zand, F., & Katehakis, M. N. (2013). A hybrid fuzzy group ANP–TOPSIS framework for assessment of e-government readiness from a CiRM perspective. *Information & Management 50*, pp. 383–397.
- Thomas, J. C. (2013). Citizen, Customer, Partner: Rethinking the Place of the Public in Public Management. *Public Administration Review, 73* (6), pp. 786–796.
- Thompson, S. (2012). *Sampling*, (3rd Edition). New York: John Wiley & Sons.
- Todevski, M., Janeska-Sarkanjac, S., & Trajanov, D. (2013). Analysis of introducing one stop shop administrative services: a case study of the Republic of Macedonia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*,. 38 E/2013, pp. 180-201
- Torrens, A. C. (2013). Poder Legislativo e políticas públicas: Uma abordagem preliminar. *Revista de Informação Legislativa. Ano 50, n. 197*.
- United States Census Bureau. (2014). *Computer and Internet Use in the United States: 2013*. American Community Survey Reports.
- Vavra, T. G. (1993). *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2009). *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas.
- Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review. 62* (5), pp. 527–540.
- Vigoda-Gadot, E., & Mizrahi, S. (2007) Public sector management and the democratic ethos: A longitudinal study of key relationships in Israel. *Journal of Public Administration Research and Theory 18*, pp. 79–107.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., & Vashdi, D. R. (2010). Bridging bureaucracy and democracy in Europe: A comparative study of perceived managerial excellence, satisfaction with public services, and trust in governance. *European Union Politics 11*(2), pp. 289–308.
- Wirtz, B. W., Mory, L., Piehler, R., & Daiser, P. (2016). E-government: a citizen relationship marketing analysis. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, pp. 1-30.

Wu, W.-N. (2017). Citizen Relationship Management System Users' Contact Channel Choices: Digital Approach or Call Approach? *Information*, 8 (8).

Xavier, J., & Gouveia, L. B. (2004). *O relacionamento com o cidadão: A importância do território*. In: *Conferencia ibero-americana*. Recuperado de http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/xavier_iadisibero04.pdf

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33 (6), pp. 475–489.

Zamanian, M., Khaji, M. R., & Emamian, S. M. S. (2011). The value chain of citizen relationship management (CzRM): A framework for improvement. *African Journal of Business Management*, 5 (22), pp 8909-8917.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). *The Behavioral Consequences of Service Quality*. *Journal of Marketing*, 60 (2), pp. 31-46.

Zeithmal, V. A., & Bitner, M.J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2 ed., Porto Alegre: Bookman.

Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM): Revisão Bibliométrica e Itinerários da Produção Nacional

RESUMO

A necessidade de adoção de ferramentas gerenciais na administração pública, tanto para o enfrentamento da crise fiscal, como para superação da incapacidade em atender as demandas dos cidadãos, inaugurou o movimento de reforma do Estado a partir dos anos 1970. Como resultado, tem-se buscado a melhoria do relacionamento entre governos e cidadãos, reflexo de um contexto de demanda social por melhor atendimento. Assim, o objetivo deste estudo é mapear a produção científica nacional acerca da Gestão do Relacionamento com os Cidadãos (CiRM), apresentando os resultados de uma revisão bibliométrica dos trabalhos publicados nos periódicos de administração e uma proposta de uma agenda de pesquisa. Quanto aos resultados, identificou-se baixa produção acadêmica sobre o tema, demonstrando que ainda há lacunas a serem preenchidas pela pesquisa. A pouca compreensão dos gestores públicos sobre a aplicabilidade do marketing de relacionamento aponta para o maior aprofundamento sobre a questão, para a melhoria dos serviços públicos.

Palavras-chave: CiRM, gestão do relacionamento, cidadão, atendimento, serviços públicos.

1 INTRODUÇÃO

O cenário global recente apresenta mudanças significativas no perfil dos usuários dos serviços públicos (Kannabiran, Xavier, & Anantharaj, 2004). Atualmente, os cidadãos têm acesso a um número maior de informações, apresentam necessidades mais complexas e exercem mais cobrança por uma administração pública mais centrada nas necessidades da sociedade (Graham, 1994; Castells, 2002; Rezende & Castor, 2006; Leite & Rezende, 2010). Para auxiliar em suas atividades, a administração pública tem buscado se modernizar e fortalecer a interação com os cidadãos (Osborne & Gaebler, 1994; Bresser-Pereira, 2005; Oliveira, Costa, Miranda, Mesquita, & Pereira, 2013). No Brasil, tem-se como instrumento importante para a busca dessa melhoria, a edição do Plano Diretor de Reforma do Estado (PDRAE), publicado em 1995. Inspirado nos preceitos da Nova Gestão Pública, o PDRAE buscou estabelecer diretrizes para uma gestão pública mais moderna, capaz de ofertar serviços públicos de qualidade (Abrucio, 1997).

A Gestão do Relacionamento com os Cidadãos – ou *Citizen Relationship Management* (CiRM) – apresenta-se como uma possibilidade para promover a melhoria dos serviços públicos (Fulla, 2007; Schellong, 2008; Ghodousi, Alesheikh, & Saeidian, 2016). O CiRM auxilia no gerenciamento de reclamações e demandas da população, promove a diminuição dos custos operacionais e o prazo médio de atendimento ao cidadão (Xavier & Gouveia, 2004). Além disso, fornece aos gestores uma visão sistêmica e consciente dos relacionamentos que possuem com os cidadãos no tocante à prestação de serviços (Demo & Pessôa, 2015; Lara & Gosling, 2016).

Além disso, a utilização de tecnologias da informação tem facilitado o acesso às informações públicas, aumentado a transparência e auxiliado os gestores a entenderem as necessidades dos cidadãos (Kannabiran *et al.*, 2004; Schellong, 2008; Demo & Ponte, 2008; Lara

& Gosling, 2016). Apesar das vantagens que a utilização da CiRM pode promover, o tema é recente e pouco desenvolvido, o que pode levantar dúvidas acerca da sua aplicabilidade (Bouzas-Lorenzo, 2010; Ferreira *et al.*, 2012; Oliveira *et al.*, 2013). Vista a importância do tema, a presente pesquisa considera relevante debater o avanço ocorrido na produção científica na área, considerando a função da academia de criar e disseminar o conhecimento (Rowe & Bastos, 2010). Diante do exposto, este estudo determinou como pergunta de pesquisa: Qual é o perfil da produção científica nacional acerca do tema CiRM? Assim, o presente estudo tem o objetivo de mapear a produção científica nacional acerca do tema CiRM.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Nova Gestão Pública

A Nova Gestão Pública (NGP), ou *New Public Management*, surgiu nos anos 1970, em países como Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia, num contexto de esgotamento do modelo burocrático de administração pública, de crise econômica mundial e de necessidade de oferta de melhores serviços aos cidadãos (Bresser-Pereira, 1996; Abrúcio, 1997). A NGP fundamenta-se numa visão gerencialista, por meio da incorporação de novas tecnologias, muitas vezes inspiradas pela iniciativa privada, com o objetivo de modernizar a esfera pública, com base em valores como a eficiência, a eficácia e a competitividade (Abrúcio, 1997; Secchi, 2009).

Como principais modelos da NGP, destacam-se o Gerencialismo (*Managerialism*), o *Consumerism* e o *Public Service Orientation* (PSO) (Abrucio, 1997; Aragão, 1997). O gerencialismo, ou modelo gerencial puro, tem como foco o desempenho organizacional e a eficiência no uso dos recursos, visando satisfazer os contribuintes (*taxpayers*) (Abrúcio, 1997). Já o *Consumerism* busca corrigir aspectos do modelo gerencial puro, como enfoque excessivo no reequilíbrio fiscal, na eficiência e na racionalidade administrativa. Esse novo modelo discute maior flexibilidade da gestão e propõe conceitos de efetividade e de qualidade nos serviços públicos, passando a considerar os destinatários da ação governamental como consumidores/clientes (Abrucio, 1997; Aragão, 1997). Em relação ao PSO, são trazidos para a discussão variáveis relativas à *accountability*, à transparência e à equidade, na qual o consumidor/cliente é visto agora como cidadão, numa perspectiva de coletividade (Abrúcio, 1997).

No contexto brasileiro, os preceitos da NGP nortearam a elaboração do Plano Diretor de Reforma de Estado (PDRAE), publicado em 1995. “O PDRAE buscou criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais, reorganizando as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público” (Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, 1995, p.7).

Percebe-se, portanto, que a adoção dos preceitos da NGP pelos governos tem exigido mudanças nas práticas burocráticas, pressionando gestores públicos no sentido de adotarem postura mais responsiva às demandas da sociedade, aperfeiçoando a gestão do relacionamento com os cidadãos, em especial no contexto de crescente exigência por direitos, qualidade e bom atendimento (Vigoda, 2002; Demo & Pessôa, 2015).

2.2 Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM)

Entende-se por “marketing de relacionamento” a atração, a manutenção e o desenvolvimento das relações com os consumidores (Berry, 1991). É um processo estratégico que visa estabelecer, desenvolver e fortalecer uma rede de relacionamentos com diversas partes interessadas (Gummenson, 2005; Benouakrim & El Kandoussi, 2013). Percebe-se, em ambas as definições, a preocupação com o relacionamento de longo prazo como perspectiva importante para a construção de relacionamentos. A mudança na estratégia de marketing, antes focada apenas no aumento do número de transações (marketing transacional), para uma visão de incremento em relações mais duradouras (marketing de relacionamento) (Fulla, 2007), visa posicionar o consumidor como ativo importante do negócio (Payne, 2012).

A adoção de iniciativas para a gestão do relacionamento com clientes tem sido perseguida pelas organizações há algum tempo (Payne, 2012). A diferença que se percebe hoje é que os princípios do marketing de relacionamento são aplicados num cenário de inovação tecnológica intensa e de mercados em constante mudança (Payne, 2012). O *Customer Relationship Management* (CRM), ou gestão do relacionamento com o cliente, é, portanto, entendido como uma abordagem centrada no cliente, na qual os sistemas informacionais proporcionam elementos para apoiar processos operacionais, analíticos e de colaboração, contribuindo para o incremento dos lucros da empresa e a retenção dos clientes (Mishra & Mishra, 2009).

No entanto, a discussão sobre CRM não pode ser reduzida a tecnologias (Payne, 2012). O CRM é muito mais que um *software* ou ferramenta tecnológica; exige que os gestores assumam uma visão holística da organização, sendo capazes de integrar as informações às diversas áreas da empresa, gerando mudanças reais (Campbell, 2003). Nesse sentido, é adequado considerar o CRM como uma filosofia, uma postura organizacional, que se reveste de conceitos relativos à qualidade, à satisfação, à lealdade e à fidelização (Demo & Guanabara, 2015).

Percebe-se que os avanços no âmbito do marketing de relacionamento verificados na iniciativa privada, também têm ganhado espaço no governo, como forma de gerenciar as reclamações e demandas dos cidadãos e diminuir prazos de atendimentos (Xavier & Gouveia, 2004). Assim, tem-se que o CRM no setor público, denominado *Citizen Relationship Management* (CiRM), configura-se como estratégia importante, tal qual se demonstra na esfera privada (Batista, 2011), no sentido de gerenciar, de maneira profícua, o relacionamento com os cidadãos.

2.3 Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM)

Ao consumirem serviços públicos, os cidadãos esperam a mesma qualidade e tratamento recebidos pelos fornecedores privados (Falce, Maylder, Pressot, & Toivanen, 2012). Ademais, um fator que deve ser considerado é que o governo, diferentemente das empresas, não busca a geração de lucros, mas sim, a geração de valor à sociedade (Al-Raisi & Al-Khoury, 2010). Desse modo, os componentes do CRM se assemelham, em grande medida, aos componentes do CiRM, diferenciando-se apenas em termos de perspectiva e de impulsionadores (Al-Khoury, 2012).

O CiRM, ou gestão do relacionamento com os cidadãos (Schellong, 2005), se refere às práticas e à estratégia do governo para melhorar a oferta dos serviços públicos. O CiRM pode ser considerado uma divisão da gestão do relacionamento com o cliente, mas que foca especificamente em como instituições públicas agem em relação aos destinatários dos seus serviços (Schellong & Langenberg, 2007). A identificação das necessidades dos cidadãos, iniciativas de priorizações e oferta de serviços adequados, a avaliação da satisfação e o incentivo

à cidadania são conceitos fundamentais e alguns dos principais objetivos do CiRM (Schellong, 2008; Ghodousi *et al.*, 2016).

Percebe-se, cada vez mais, a necessidade de fortalecer iniciativas que favoreçam a criação de maior presença digital pelo governo, na qual a oferta e o cumprimento das etapas de um serviço público possam ser feitas sem que o cidadão precise se deslocar até um posto do governo (Medeiros & Guimarães, 2004). Ressalta-se, no entanto, que a necessidade de uma estratégia de governo cada vez mais digital não pressupõe a extinção dos pontos de contato e unidades físicas, mas sim ações e funções governamentais interconectadas (Mohamed, Karim, Shahriza, Jalaldeen, & Razi, 2013). Outra prática que os governos têm promovido é o conceito de balcão único de atendimento, ou o *one stop shop*, que é oferecer aos cidadãos a possibilidade de acesso a diversos serviços públicos, em um único local (Costopoulou & Tambouris, 2004).

Pesquisas recentes sobre CiRM têm abordado questões como: o surgimento e a manutenção de portais governamentais (Orgeron & Goodman, 2011; Bhattacharya, Gulla, & Gupta, 2012; Seng, 2013; Cegarra, Navarro, & Pachón, 2014; Franke, Kroenung, Born, & Eckhardt, 2015; Wirtz, Mory, Piehler, & Daiser, 2016) e a satisfação dos cidadãos (Im & Lee, 2012; Jiang, Sun, & Wang, 2012; Lobato-Calleros, Rivera, Serrato, Gómez, & Cervantes, 2013; Oscar Nigro & Elizabeth González Císaro, 2014; Almarshad, 2015; Fil'a, Schwarczová, & Mura, 2015). Conclui-se, a partir da leitura dessas pesquisas, que a adoção dos conceitos do CiRM pode contribuir para a oferta de serviços públicos superiores. Mas será que os cidadãos podem ser entendidos como clientes?

2.4 Setor Público: Cidadãos ou Clientes?

Questiona-se se os destinatários dos serviços públicos devem ser tratados como clientes – assim como ocorre nas relações privadas. Para compreender em que medida o conceito de cidadão pode se aproximar do conceito de cliente, Demo & Pessoa (2015) ressaltam que é necessário analisar a evolução da administração pública, desde o modelo patrimonialista, passando pelo burocrático, até a abordagem gerencial.

Tanto no modelo patrimonialista (baseado no poder tradicional) quanto no modelo burocrático (focado no profissionalismo e formalismo excessivo) a orientação para o atendimento com os cidadãos era secundário (Bresser-Pereira, 1996). Já na Nova Gestão Pública (NGP), conforme apresentado anteriormente, a depender do enfoque de cada etapa, os destinatários dos serviços públicos são vistos como contribuintes (*taxpayers*), consumidores/clientes e cidadãos.

Outra perspectiva referente à evolução dos paradigmas da administração pública foi a trazida por Denhardt e Denhardt (2000), que recebeu o nome de *New Public Service*, ou Novo Serviço Público (NSP). O NSP apresentou um conjunto de sete lições, dentre elas a que afirma que os gestores públicos devem servir cidadãos e não consumidores (Denhardt & Denhardt, 2000). O argumento é de que o interesse público resulta de um diálogo sobre valores compartilhados, mais do que a junção de auto-interesses individuais.

Assim, percebe-se que o conceito de cliente trazido da esfera privada contribui no sentido de chamar a atenção da administração pública para entender os usuários como dignos de bom atendimento. Entretanto, o conceito de cidadão não se reduz ao papel de cliente, haja vista que nele estão inseridos múltiplos e, muitas vezes, conflitantes interesses (Denhardt & Denhardt, 2000; Fotaki, 2009; Thomas, 2013). Portanto, uma administração pública efetiva deve atentar-se

com as necessidades dos cidadãos, ao mesmo tempo que preserve valores democráticos, não permitindo que a lógica do setor privado suplante o interesse público (Coutinho, 2000).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui natureza descritiva, abordagem qualitativa e foi realizada mediante um estudo bibliométrico. Empregou-se coleta de dados documental (artigos científicos), e técnicas quantitativas de estatística descritiva. A bibliometria se mostra útil na avaliação da produção e comunicação científica, mediante a aplicação de métodos para analisar determinada área do conhecimento (Araújo, 2006).

Este estudo tem por objetivo mapear a produção científica nacional acerca do tema CiRM. A pesquisa determinou como escopo os periódicos nacionais da área de administração, segundo a classificação da Qualis da CAPES 2014 (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Inicialmente, foi feito um recorte dos periódicos de primeira linha (Qualis \geq B2). Diante da pequena quantidade de artigos obtidos, optou-se por ampliar o escopo dos periódicos, passando a considerar aqueles classificados com os estratos B3, B4 e B5. Ao todo, 85 periódicos foram analisados.

Uma vez determinado o objetivo e escopo da pesquisa, foram adotados os procedimentos sugeridos por Crossan e Apaydin (2009) para a condução de estudos bibliométricos: (i) determinação dos critérios de seleção dos artigos científicos e o uso de palavras-chave; (ii) captação e agrupamento dos artigos; (iii) tabulação e tipificação dos achados; e (iv) síntese e análise dos resultados.

Os critérios de seleção dos artigos científicos foram: (i) buscar os artigos revisados por pares diretamente no site dos periódicos; (ii) buscar os artigos no mês de setembro de 2016; (iii) selecionar a opção “todos os campos do texto”, no site dos periódicos; e (iv) não determinar corte temporal (pesquisa longitudinal). As palavras-chave utilizadas foram: "CiRM", "CRM", "CZRM", "*Customer Relationship Management*", "*Citizen Relationship Management*", "Gestão do Relacionamento" e "Marketing de Relacionamento". Foi utilizado o booleano OR entre os termos. Ao se usar os termos específicos do CiRM, como marketing de relacionamento com o cidadão e gestão do relacionamento com o cidadão, houve baixo ou nenhum retorno. Optou-se, portanto, ampliar utilizando os termos relacionados ao CRM, como gestão do relacionamento e marketing de relacionamento, para obter um número maior de resultados, uma vez que há artigos que falam de relacionamento no setor público, sem denominá-lo CiRM. As palavras-chave utilizadas estão alinhadas ao objetivo de pesquisa e foram determinadas após: a leitura prévia de artigos referentes ao tema, o debate entre os autores do estudo e os testes de aderência em repositórios eletrônicos.

Foram identificados 228 artigos. Todos os trabalhos estavam disponíveis integralmente e gratuitamente. Os artigos foram filtrados mediante os seguintes procedimentos: (i) realização do *download* dos 228 artigos; (ii) os 228 artigos foram importados para um *software* de gerenciamento bibliográfico (*Mendeley*®); (iii) foi realizada a leitura dos títulos e resumos dos artigos e excluídos aqueles trabalhos que estavam desalinhados ao tema da pesquisa (CiRM). Após a realização desses procedimentos, apenas seis artigos científicos de seis periódicos diferentes apresentaram aderência ao tema CiRM.

Após a determinação da amostra da pesquisa, os trabalhos foram lidos integralmente pelos pesquisadores e tiveram suas informações tabuladas. A presente pesquisa

utilizou-se das seguintes categorias de análise: nome do periódico, ano de publicação, instituição de origem dos autores, trabalhos e autores mais citados. Para os artigos classificados como teórico-empíricos, categorizou-se ainda: natureza da pesquisa, poder (Executivo, Legislativo e Judiciário), esfera de governo, temática da política pública, instrumentos utilizados para coleta de dados e técnicas de análise de dados. Ademais, foram realizadas análises de frequência e densidade das palavras-chave, palavras mais empregadas nos resumos, nuvem de palavras, rede de relações e referências mais citadas pelos artigos.

Os pesquisadores fizeram uso de *softwares* para tabular os dados (Microsoft Excel 2007®) e para criar as nuvens de palavras (*Wordle.net* e *wordcounter360*). Além desses, foi utilizando o *software* R versão 2.12.2. Foi utilizada a extensão (*package*) do R: IGRAPH 0.5.5-2, para análise de grafos e redes complexas (Csardi & Nepusz, 2006)

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E AGENDA DE PESQUISA

Nesta seção, será apresentado o resumo dos principais elementos dos seis artigos encontrados nos periódicos pesquisados sobre gestão do relacionamento com o cidadão no Brasil.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A análise dos artigos permite depreender a atualidade do tema, ao passo que a metade dos artigos foi produzida há dois anos ou menos, e ao fato de o artigo mais antigo datar de 2010. Observa-se que os artigos apresentam diferenças epistemológicas. Entretanto, possuem em comum o foco na melhoria da gestão pública.

Leite e Resende (2010) discutem a melhoria da gestão das prefeituras por meio do uso de um modelo de CiRM com o intuito de aproximar o gestor municipal do cidadão. Ferreira *et al.* (2012) investigaram como os temas "marketing público" e "orientação para o cidadão-consumidor" têm sido abordados pelos pesquisadores das áreas de marketing e de administração pública. Oliveira *et al.* (2013) buscaram entender como o marketing público pode contribuir para a consolidação das propostas de reforma do Estado. Pacheco, Mesquita, e Dias (2015) abordaram o tema "educação" ao averiguar como as características dos serviços podem ser relacionadas com a percepção dos alunos de uma instituição pública à qualidade percebida e à satisfação com o serviço educacional prestado. Demo e Pessôa (2015) propuseram validar um instrumento para avaliar a percepção dos cidadãos quanto às iniciativas de CiRM no Poder Judiciário. Por fim, Lara e Gosling (2016) propuseram um modelo de gestão de relacionamento entre os cidadãos e a administração pública para o estado de Minas Gerais.

No que tange à classificação do tipo de pesquisa, três artigos são descritivos, dois são exploratórios e um deles enquadra-se nas duas classificações. Em relação à natureza da pesquisa, dois estudos são qualitativos, dois quantitativos e dois optaram pela estratégia multi-método. Sobre o enquadramento do estudo, apenas um artigo era estritamente teórico, sendo os demais teórico-empíricos. Entre as técnicas de coletas de dados empregadas, prevaleceu o uso de questionários e entrevistas, utilizadas em mais da metade dos artigos analisados. No que tange às técnicas de análise de dados, verificou-se a prevalência de análise de conteúdo e análise fatorial, presente em metade dos artigos, seguida por análise documental, análise multivariada, equações estruturais e estatística descritiva.

O Poder Executivo esteve presente em 50% dos estudos, distribuídos uniformemente entre as esferas federal, estadual e municipal. Houve também um estudo no Poder Judiciário Federal.

Não foram encontrados estudos relativos ao Poder Legislativo. O resumo da categorização dos artigos pode ser verificado no Figura 1.

Figura 1 – Categorização dos artigos

| | Artigos | | | | | |
|----------------------------|--|---|---|--|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Nome do artigo | Realizando a Gestão de Relacionamento com os Cidadãos: proposição e avaliação de um modelo baseado no <i>Citizen Relationship Management</i> | Marketing público e orientação para o cidadão-consumidor: um levantamento da produção científica brasileira entre 1997 e 2008 | O marketing público no contexto da reforma gerencialista do Estado | Qualidade Percebida e Satisfação dos Alunos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica | CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi) | Um modelo de gestão do relacionamento entre cidadãos e a administração pública |
| Nome do periódico | URBE. Revista Brasileira de Gestão Urbana | Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios | DESENVOLVE Revista de Gestão do Unilasalle | Revista Gestão & Tecnologia | Revista de Administração Pública | READ |
| Ano de publicação | 2010 | 2012 | 2013 | 2015 | 2015 | 2016 |
| Autor e instituição | Leite, L. O (PUCPR) Rezende, D. A (PUCPR). | Ferreira, P.A. (UFLA) Lourenço, C. D. S.(UFLA) Furtado, R. P. M (UFLA) Silva, S. S. (UFLA) | Oliveira, A. L. C. (UFLA) Costa, A. P. (UFLA) Miranda, A. R. A. (UFLA) Mesquita, D. L. (UFLA) Pereira, J. R. (UFLA) | Pacheco, I. J. D. (IFMG) Mesquita, J. M. C. (FUMEC) Dias, A. T. (FUMEC) | Demo, G. (UnB) Pessoa, R. (UnB) | Lara, R. D. (SEPLAG/MG) Gosling, M. S. (UFMG) |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------------|--|---|---|
| Enquadramento do estudo | Teórico-empírico | Teórico-empírico | Teórico | Teórico-empírico | Teórico-empírico | Teórico-empírico |
| Natureza da pesquisa | Qualitativo | Quantitativo | Qualitativo | Quantitativo | Multimétodo | Multimétodo |
| Técnica de coleta de dados | Entrevista e pesquisa documental | Pesquisa documental | - | Questionário (<i>Survey</i>) | Entrevista e questionário (<i>survey</i>) | Entrevista e questionário (<i>survey</i>) |
| Técnica de análise de dados | Análise documental | Análise de conteúdo | - | Análise multivariada Equações estruturais | Análise de conteúdo Análise fatorial | Estatística descritiva Análise fatorial |
| Poder | Executivo | Sem especificação | Sem especificação | Executivo | Judiciário | Executivo |
| Esfera de governo | Municipal | Sem especificação | Sem especificação | Federal | Federal | Estadual |
| Temática da política pública | Geral (sem especificação) | Geral (sem especificação) | Geral (sem especificação) | Educação | Judiciária | Geral (sem especificação) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Referindo-se às palavras-chave descritas nos artigos, verificou-se que 58 termos formaram 25 palavras-chaves, sendo 22 diferentes (Figura 2). As palavras-chave mais frequentes foram "gestão de relacionamento com os cidadãos" (2), "marketing de relacionamento" (2) e "marketing público" (2), sendo que as demais palavras-chave foram citadas apenas uma vez.

Figura 2 – Palavras-chave citadas pelos artigos

| | |
|---|--------------------------------|
| 1. Gestão de Relacionamento com os Cidadãos | 12. Educação |
| 2. Marketing de Relacionamento | 13. Gestão Pública Gerencial |
| 3. Marketing Público | 14. Gestão pública |
| 4. Administração Pública | 15. Levantamento Bibliográfico |
| 5. Agenda de Pesquisa | 16. Marketing |

| | |
|---|---------------------------------------|
| 6. Cidadão | 17. Orientação Cidadão-Consumidor |
| 7. Cidadão-cliente | 18. <i>Public Service Orientation</i> |
| 8. CiRM | 19. Qualidade Percebida |
| 9. CzRM | 20. Reforma do Estado |
| 10. Democracia | 21. Satisfação |
| 11. Desenvolvimento e Validação de Escala | 22. Serviços Educacionais |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Com base na análise dos 58 termos, foi construído um quadro de densidade de frequência (Tabela 1), ou seja, os termos mais utilizados para formar as palavras-chave dos artigos.

Tabela 1 – Densidade das palavras que formaram as palavras-chave

| Densidade dos termos | |
|----------------------|--------|
| Marketing | 5 (9%) |
| Gestão | 4 (7%) |
| Pública | 3 (5%) |
| Relacionamento | 3 (5%) |
| Cidadão | 2 (3%) |
| Cidadãos | 2 (3%) |
| Público | 2 (3%) |

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

Ainda, a partir dos trabalhos selecionados, produziu-se uma nuvem formada pelas 70 palavras mais empregadas nos resumos. A Figura 3 destaca as 20 palavras mais repetidas, seguidas de sua frequência de aparição e a referida nuvem.

Figura 3 – Palavras mais empregadas nos resumos dos artigos analisados

| Pos. | Palavra | Frequência |
|------|----------------|------------|
| 1 | cidadãos | 12 |
| 2 | atendimento | 10 |
| 3 | gestão | 10 |
| 4 | marketing | 10 |
| 5 | pesquisa | 10 |
| 6 | serviços | 9 |
| 7 | pública | 8 |
| 8 | relacionamento | 8 |
| 9 | administração | 7 |
| 10 | percepção | 7 |
| 11 | público | 7 |
| 12 | públicos | 7 |
| 13 | cidadão | 6 |
| 14 | gestores | 5 |
| 15 | meio | 5 |
| 16 | modelo | 5 |
| 17 | objetivo | 5 |
| 18 | qualidade | 5 |
| 19 | relação | 5 |
| 20 | trabalho | 5 |



Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

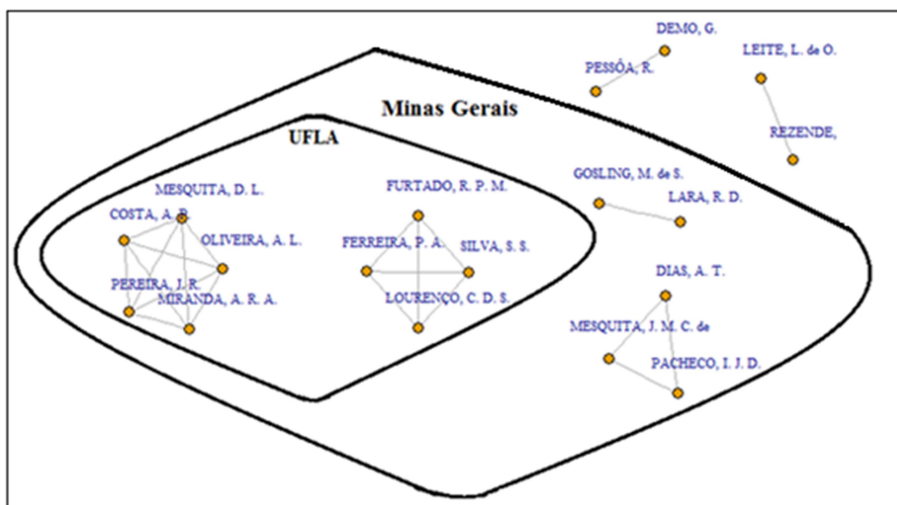
Em referência à palavra mais frequente nos textos, o termo “cidadãos” totalizou 12 repetições, seguida por "atendimento", "gestão", "marketing" e "pesquisa", com 10 repetições cada. As demais palavras apresentaram menos de 10 repetições. Desconsiderando-se plural e gênero, a palavra "público" (público, públicos e pública) passaria a ser a mais frequente, representando um total de 22 ocorrências. O mesmo argumento pode ser empregado para ampliar o número de ocorrências do termo "cidadão" para 18 palavras (cidadão e cidadãos), ficando em segundo lugar na tabela de frequências.

Em relação à rede de relacionamento entre os autores, percebe-se que os seis artigos foram produzidos por 18 autores diferentes. Cada autor participou da produção de apenas um artigo. O agrupamento dos autores por "unidade da federação" e por "instituição de ensino" demonstra que a maioria das publicações é proveniente do estado de Minas Gerais, representando mais de 66% de todos os trabalhos publicados na área, sendo a Universidade Federal de Lavras (UFLA) a instituição responsável pelo maior número de publicações. Apenas dois artigos estão fora dessa região geográfica (MG), um proveniente de instituição localizada no Paraná (Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR) e outra localizada em Brasília (Universidade de Brasília - UnB).

Na sequência, outras análises foram realizadas com o objetivo de demonstrar como ocorreu o relacionamento entre os autores para produzirem os trabalhos e, ainda, foram analisados possíveis agrupamentos. A análise identificou dois agrupamentos diferentes.

Um agrupamento refere-se aos autores que estavam vinculados à UFLA. O outro agrupa instituições do estado de Minas Gerais, que inclui o primeiro, conforme Figura 4.

Figura 4 – Rede de relações de coautoria



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Em referência aos periódicos acessados, todos estão disponíveis *on-line*, integral e gratuitamente. Dos seis periódicos que publicaram os artigos deste estudo, o mais bem avaliado pela Qualis CAPES em 2014 foi a Revista de Administração Pública (RAP), com A2. Sendo os demais avaliados de B1 a B4, conforme Figura 5, que apresenta as principais informações desses periódicos. Vale ressaltar, também, que a RAP é o único periódico analisado que possui classificação SJR (*SCImago Journal Rank*), com indicador 9. O SJR reflete a influência científica de um periódico, considerando tanto o número de citações recebidas quanto o prestígio dos *journals* originários das citações (González-Pereira, Guerrero-Bote, & Moya-Aneón, 2010).

Figura 5 – Características dos periódicos

| ISSN | Nome do periódico | Qualis CAPES 2014 | SJR | Índice h5 - Mediana h5 |
|-----------|---|-------------------|-----|------------------------|
| 2175-3369 | URBE. Revista Brasileira de Gestão Urbana | B2 | - | 5 e 9 |
| 2316-5537 | DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle | B4 | - | - |
| 2177-6652 | Revista Gestão & Tecnologia | B3 | - | 5 e 6 |
| 0034-7612 | Revista de Administração Pública | A2 | 9 | 16 e 20 |
| 1413-2311 | REAd - Revista Eletrônica de Administração | B1 | - | 9 e 13 |
| 2177-1243 | Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios | B3 (2015) | - | 3 e 4 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Os artigos encontrados citaram 193 trabalhos diferentes, brasileiros e internacionais. Não há uma referência unânime de todos os artigos. Cada uma das referências foi citada duas ou mais vezes. A Figura 6 mostra os 16 trabalhos, dentre livros e artigos, mais citados em termos de CiRM, que representam 7,8% do total.

Figura 6 – Referências citadas em termos de CiRM duas ou mais vezes pelos artigos

| Frequência | Trabalhos citados |
|------------|-----------------------------------|
| 3 | Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) |
| 2 | Aragão (1997) |
| 2 | Abrucio, F. L. (1997) |

| | |
|---|---|
| 2 | Barzelay, M. (2000) |
| 2 | Bresser-Pereira, L. C. (1999) |
| 2 | Bresser Pereira, L. C. (2006) |
| 2 | Demo, G.; Ponte, V. (2008) |
| 2 | Ferreira, P. A.; Lourenço, C. D. S.; Furtado, R. P. M.; Silva, S. S. (2012) |
| 2 | Kannabiran, G.; Xavier, M, J; Anantharaaj, A. (2004) |
| 2 | Marini, C. (2003) |
| 2 | Osborne, D.; Gaebler, T. (1992) |
| 2 | Paes de Paula, A. P. (2005) |
| 2 | Payne, A. (2005) |
| 2 | Schellong, A. (2008) |
| 2 | Prata, C. M. (1998) |
| 2 | Schellong, A.; Langenberg, T. (2007) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Esses trabalhos mais citados são responsáveis por 16% do total das citações. Os 193 trabalhos diferentes citados foram realizados por 279 autores diferentes. Desse total de autores citados, 224 foram citados apenas uma vez, enquanto que 55 foram citados mais de uma vez. A Figura 7 apresenta os autores que foram citados pelo menos três vezes, com seu respectivo número de citações.

Figura 7 – Quantidade de citações dos autores mais citados em termos de CiRM

| Quantidade | Autores |
|------------|--|
| 9 | Bresser-Pereira, Luiz Carlos |
| 6 | Demo, Gisela; Schellong, Alexander |
| 4 | Abrúcio, Fernando L.; Peci, Alketa |
| 3 | Costa, Frederico L.; Kotler, P.; Paes de Paula, A, P.; Payne, Adrian; Pieranti, Octavio Penna; Ponte, Valter; Rodrigues, Silvia. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Luiz Carlos Bresser-Pereira aparece como o autor mais citados nos seis artigos. Trata-se de um autor que se dedica ao estudo empírico da reforma gerencial do estado brasileiro, tendo participado do Plano Diretor da Reforma do Estado. Na sequência, encontram-se Demo e Schellong, com seis citações cada. As referências à Demo são explicadas por conta desta autora ter inaugurado a linha de pesquisa: medidas diagnósticas de CiRM. O segundo caso é explicado porque diversos autores utilizam a abordagem e o conceito de CiRM, apresentados por Schellong (2005), quando discutem o tema da gestão do relacionamento no setor público.

4.2 DISCUSSÃO: AGENDA DE PESQUISA

Os dados obtidos sobre a produção nacional permite desenhar um cenário relativo à evolução dos estudos sobre CiRM no país. Trata-se de tema novo, o que se reflete na pequena produção encontrada. A construção dos estudos foi feita a partir de estudos prévios no campo da

iniciativa privada, refletindo a tentativa de adaptar o modelo CRM para o setor público, ao que foi dado o nome de *Citizen Relationship Management*.

Em relação à distribuição dos estudos sobre CiRM, não se verifica uma frequência uniforme ao longo do período de 2010-2016, ratificando a incipiência das pesquisas sobre o tema, não obstante sua patente relevância para a gestão do relacionamento com os cidadãos.

Sobre o enquadramento dos estudos, apenas um deles apresenta-se como teórico, no qual Oliveira *et al.* (2013) buscou entender como o marketing público pode contribuir com a consolidação das propostas de reforma do Estado. Nos demais estudos, os pesquisadores optaram por propostas teórico-empíricas, seja propondo modelos de gestão do relacionamento com o cidadão, seja validando um instrumento para avaliar a percepção desses mesmos cidadãos em relação às iniciativas de CiRM no setor público. Entretanto, percebe-se que, ainda que a prevalência dos estudos teórico-empíricos se configure como mais adequado, recomenda-se aprofundamento teórico sobre marketing de relacionamento na esfera pública, a exemplo da discussão trazida por Schellong (2008), o que promoveria melhor entendimento dos pesquisadores, especialmente no desenho das principais diferenças e semelhanças com a sua aplicação no ambiente privado.

Nessa mesma linha, ao se analisar os temas e subtemas pesquisados nos artigos encontrados, é possível identificar que eles se enquadram em gestão do relacionamento, marketing de relacionamento ou marketing público. Apesar da ocorrência de um aparente alinhamento entre os autores sobre a área de estudo, Ponte (2015) alerta sobre a utilização de diferentes expressões como CiRM, CoRM, CzRM ou ZRM, para se referir às iniciativas adotadas pelos governos para a melhoria do relacionamento com os cidadãos. Assim, estudos futuros poderiam abordar a uniformização da terminologia sobre CiRM, o que permitirá que a estratégia da gestão do relacionamento com os cidadãos não se confunda com iniciativas de qualidade total ou governo eletrônico, conforme sinaliza Schellong (2008), contribuindo para o refinamento conceitual do construto.

Em referência ao lócus da pesquisa dos artigos analisados, 50% deles foram realizados em instituições que compõem o Poder Executivo, como no caso da prefeitura (Leite & Resende, 2010), do Instituto Federal de Ensino (Pacheco *et al.*, 2015) e do Centro de Atendimento Integrado (Lara & Gosling, 2016). Um dos estudos foi conduzido em órgão do Poder Judiciário (Demo & Pessôa, 2015), especificamente no Superior Tribunal de Justiça, nenhum no Poder Legislativo e em dois deles não houve especificação de lócus, que é o caso do estudo teórico de Oliveira *et al.* (2013) e o estudo bibliográfico conduzido por Ferreira *et al.* (2012). Esse interesse por instituições do Poder Executivo é coerente com o fato de que as políticas públicas implementadas pelos órgãos e entidades desse Poder tendem a ser percebidas de forma mais direta pelos cidadãos. Conforme expõe Bucci (1997), embora o Poder Legislativo organize leis de caráter geral e abstrato, é o Poder Executivo que as executa, na linha da clássica separação de poderes de Montesquieu. Isso nos oferece uma explicação para um maior número de estudos no Poder Executivo. Como o cidadão tem maior contato com a execução da política pública, estudos junto ao executivo tornam o ambiente mais fácil de ser medido por métricas que focam no relacionamento, como o CiRM.

Assim, recomenda-se que mais estudos sejam conduzidos em órgãos e entidades do Poder Executivo, como também em outros ramos do Judiciário, como Trabalho e Eleitoral, além do Poder Legislativo, tendo em vista a inexistência atual de iniciativas de estudos sobre CiRM nesse último Poder. Conforme expõe Torrens (2013), atualmente o parlamento tem diversos

mecanismos que o capacitam a participar de processos decisórios e da agenda governamental sobre políticas públicas, tanto em razão da elaboração de leis quanto pela existência de procedimentos externos como consulta popular, audiência pública e fóruns técnicos. Sendo assim, um estudo que inclua o Poder Legislativo pode permitir uma visão holística de todo o processo, facilitando a atuação dos gestores.

Os estudos selecionados foram conduzidos, mormente, em instituições da esfera federal, em relação às esferas estaduais e municipais, no qual se verificou um estudo em cada. Percebe-se, entretanto, que é nos governos subnacionais, onde as políticas públicas, formuladas no nível federal, se concretizam (Arretche, 2004; Abrucio, 1997). Assim, nesse aspecto, nota-se a necessidade de incentivar pesquisas no âmbito de órgãos e entidades das esferas estaduais e municipais, uma vez que mudanças na gestão do relacionamento nesses níveis poderiam representar impacto positivo nos serviços públicos e na satisfação dos cidadãos.

A lista de palavras mais frequentes identificadas reflete o objeto de estudo, qual seja, o marketing de relacionamento no setor público. Nota-se que as duas palavras mais repetidas (cidadão e atendimento) estão ligadas ao CiRM. Com efeito, o termo cidadão (*citizen*) reflete a sua centralidade e importância na discussão dos objetos de estudo no âmbito do CiRM. O termo atendimento também se justifica, pois conforme apresentado, o CiRM surge no setor público como estratégia para aprimorar o atendimento ao cidadão e incentivar a cidadania, objetivos precípuos do CiRM (Demo & Pessoa, 2015; Schellong, 2008). Nessa linha de análise, a predominância da palavra “cidadão” na nuvem de palavras (Figura 2) deixa claro que parece ser um termo mais apropriado que cliente, embora o cidadão possa assumir múltiplos e diferentes papéis, conforme discussão já proposta por Fotaki (2009), Denhardt e Denhardt (2000) e por Thomas (2013).

Em relação à temática da política pública utilizada de pano de fundo nos estudos, em apenas dois deles a pesquisa foi focada em uma política específica, como é o caso da educação (Pacheco *et al.*, 2015) e judiciária (Demo & Pessoa, 2015). Na maioria (66%), foi abordada a questão do relacionamento com o cidadão de forma transversal nas estruturas administrativas das instituições públicas. O desenvolvimento de estudos em temáticas de políticas públicas variadas como saúde, transporte, previdência social, pode trazer novos *insights* para a discussão do tema da gestão do relacionamento, possibilitando identificar se há abordagens distintas a depender da política pública norteadora de um determinado serviço público.

A rede de relacionamento entre os autores dos artigos revela que o tema da gestão do relacionamento com os cidadãos tem despertado interesse de instituições acadêmicas localizadas em Minas Gerais, com destaque para a UFLA, que detém 33% da produção sobre CiRM. A UFLA possui um núcleo de estudos sobre marketing e comportamento do consumidor no âmbito do Departamento de Administração e Economia. Além disso, a Universidade Federal de Minas Gerais e a Universidade de Brasília, instituições de autores de outros artigos, também possuem núcleo de estudos e grupos de pesquisa sobre comportamento do consumidor e marketing de relacionamento. O trabalho conjunto dessas universidades fica como sugestão, no sentido de estabelecer parcerias para o fortalecimento da linha de pesquisa em marketing de relacionamento no setor público.

Ao se analisar os artigos da bibliometria, percebe-se que o debate da melhoria dos serviços públicos no Brasil ainda está associado, em grande medida, à implantação dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) que, no Brasil, materializou-se por meio da edição do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995. Essa constatação sugere estudos

que discutam as bases de referência para o processo de melhoria da gestão pública, evoluindo de uma abordagem econômica e de maximização do autointeresse, conforme trazido pela NGP, para uma perspectiva mais ampla de interesse público, resultado de valores comuns, conforme abordagem do Novo Serviço Público (Denhardt & Denhardt, 2000).

As conclusões dos estudos apontam uma necessidade de utilização e fortalecimento da estratégia de marketing no setor público, com vistas à melhoria da máquina pública, em especial para o incremento da relação entre a Administração Pública e os cidadãos, o que contribuirá para a promoção do exercício da cidadania (Schellong, 2005), um dos pilares do CiRM. Em síntese, o cenário aqui apresentado revela muitas oportunidades de estudos futuros, sejam em instituições das esferas estaduais e municipais, nos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), com especial atenção para o Executivo, onde o volume de transações com os cidadãos é mais intenso. Estudos multimétodo também são incentivados, na medida em que oferecem possibilidades de mensurar o objeto de estudo, ao mesmo tempo em que engendram uma compreensão mais adequada e minuciosa do mesmo. Além disso, é importante que as iniciativas fomentem estratégias de construção tanto de uma visão única de governo como a de balcão único de atendimento, onde o cidadão possa ver o poder público como uma estrutura integrada que atenta as suas reais necessidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo determinou como objetivo mapear a produção científica nacional acerca do tema CiRM. Para isso, foram utilizadas técnicas convencionais de bibliometria, análises de redes sociais e estatística descritiva. Acredita-se que o objetivo foi atingido, principalmente pelo fato de a pesquisa ter identificado todos os artigos produzidos acerca do tema (segundo os critérios determinados), uma vez que não foi feito recorte temporal.

Conclui-se que o tema é pouco explorado pela academia, que os estudos são recentes e que há muitas oportunidades de pesquisas. A interação mais consistente entre pesquisadores sêniores com os alunos da pós-graduação e graduação pode ajudar a fortalecer grupos de estudo acerca do tema. Além disso, periódicos podem incentivar a exploração da área de conhecimento mediante a condução de chamadas.

Referindo-se às limitações do estudo, o perfil identificado engloba apenas artigos publicados em periódicos. Essa escolha foi embasada no fato de os artigos de congresso serem considerados “em construção”, cuja futura publicação seria uma decorrência dos trabalhos que se destacam. Entretanto, ressalta-se que uma pesquisa mais ampla, que englobe trabalhos como livros e artigos socializados em congressos, pode trazer contribuição ao debate, especialmente no que tange à parca quantidade de artigos publicados em periódicos. Além disso, os resultados encontrados poderiam ter sido comparados com estudos bibliométricos, acerca do tema, publicados em outros países. Essa comparação poderia enriquecer a discussão. Outra limitação percebida refere-se à impossibilidade de aplicar algumas análises estatísticas, devido à baixa quantidade de artigos identificados.

Sugere-se que futuras pesquisas possam replicar os procedimentos do presente trabalho, com o objetivo de mapear a produção acadêmica mundial, destacando o perfil, principais autores e a rede de relacionamentos. Ademais, futuras investigações podem realizar estudos empíricos que analisem a aplicação de CiRM por parte dos governos. Com o aumento do número de pesquisas acerca do tema, estudos podem fazer análises aprofundadas por meio de análises de conteúdo, além da utilização de diferentes técnicas estatísticas, que desvelem os itinerários da

produção nacional, desafios e possibilidades em termos teóricos e metodológicos, promovendo, em última análise, uma maior consolidação do tema.

Em suma, há grandes oportunidades para revisões de literatura, desenvolvimento e validações de medidas, e pesquisas de natureza qualitativa ou multimétodo para abarcar com maior minúcia estratégias, pressupostos do CiRM e seus impactos tanto nos órgãos e entidades públicas e, mais importante, nos serviços públicos oferecidos aos cidadãos.

REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, 10, 52.
- Almarshad, S. O. (2015). Municipal Awareness and Citizen Satisfaction: The Case of the Northern Borders in Saudi Arabia. *International Review of Management and Marketing*, 5(2).
- Al-Khoury, A. M. (2012). *Customer Relationship Management: Proposed Framework from a Government Perspective*. *Journal of Management and Strategy*, 3(4), Abu Dhabi: UAB.
- Al-Raisi, A. N., & Al-Khoury, A. M. (2010). *Public Value and ROI in the Government Sector*. *Advances in Management*, 3(2), pp. 33-38.
- Aragão, Cecília V. (1997). Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 48, n. 3, p. 105-134, set./dez.
- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, 12(1).
- Arretche, M. (2004). Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. *São Paulo em perspectiva*, 18(2), pp. 17-26.
- Batista, L. (2011). CRM no setor público: potencialidades e desafios. In: CRM na Administração Pública. *iGov-Doc.*, Portugal, 14 (12), pp. 6-10.
- Benouakrim, H., & El Kandoussi, F. (2013). *Relationship Marketing: Literature Review* (10a ed.). *International Journal of Science and Research*, 2.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: Free Press.
- Bhattacharya, D., Gulla, U., & Gupta, M. P. (2012). *E-service quality model for Indian government portals: citizens' perspective*. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 246
- Bouzas-Lorenzo, R. (2010). *Public sector marketing, political science and the science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue*. *Int Ver Public Nonprofit Mark*, 7, pp. 113–125.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), pp. 58-64.
- Bresser-Pereira, L. C. (2005). Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: L. C. B. Pereira & P. Spink (Eds.), *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial* (6a ed., pp. 21-38). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora.
- Bucci, M. P. D. (1997). Políticas públicas e direito administrativo. *Revista de Informação Legislativa*, 34(133).
- Campbell, A. J. (2003). *Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically*. *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 375-383.
- Castells, M. A. (2002). *Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.

- Cegarra, J. L. M., Navarro, J. G. C., & Pachón, J. R. C. (2014). *Applying the technology acceptance model to a Spanish City Hall. International Journal of Information Management*, 34(4), pp. 437-445.
- Costopoulou, C. I. & Tambouris, E. (2004). *One-stop eServices for the Forest Sector. Information Services & Use*, 24(3), pp. 135-145.
- Coutinho, M. J. V. (2000). A administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista do Serviço Público*. ENAP: 51(3).
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. A. (2010). *Multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. Journal of Management Studies*, 47(6), pp. 1154-1191.
- Csardi, G & Nepusz, T. (2006). *The igraph software package for complex network research, InterJournal, Complex Systems* 1695. Recuperado de <http://igraph.sf.net>.
- Demo, G., & Guanabara, M. (2015). O julgamento e o significado atribuído ao iPhone e sua influência no relacionamento com marca Apple. In G. Demo (Org.). *Marketing de Relacionamento & Comportamento do Consumidor: Estado da Arte, Produção Nacional, Novas Medidas e Estudos Empíricos* (pp. 383-401). São Paulo: Ed. Atlas.
- Demo, G., & Pessôa, R. (2015). CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). *Revista de Administração Pública*, 49(3), pp. 677-697.
- Demo, G., & Ponte, V. (2008). *Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudos de casos*. São Paulo: Atlas.
- Denhardt, R. B, Denhardt, J. V. (2000). *The New Public Service: Serving Rather than Steering. Public Administration Review*, 60(6).
- Falce, J., Maylder, C., Pressot, I., & Toivanen, M. (2012). Qualidade no Serviço Público: um estudo de caso em uma fundação pública em Minas Gerais. *AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 3(2), pp. 43-62.
- Ferreira, P. A., Lourenço, C. D. S., Furtado, R. P. M., & Silva, S. S. (2012). Marketing público e orientação para o cidadão-consumidor: um levantamento da produção científica brasileira entre 1997 e 2008. *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, 3(1), pp. 170-195.
- Fil'a, M., Schwarczová, L., & Mura, L. (2015). *Citizen satisfaction survey as a tool of citizen relationship management of local government in Slovakia. Serbian Journal of Management*, 10(1), pp. 117-129.
- Fotaki, M (2009). *Are all consumers the same? Choice in health, social care and education in England and elsewhere. Public Money Manage*, 29(2), pp. 87–94.
- Franke, R., Kroenung, J., Born, F., & Eckhardt, A. (2015). *Influential Factors for E-Government Success in the Middle East: Case Study Evidence from Saudi Arabia. International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 11(1), pp. 39-62.
- Fulla, S. L. (2007). *The citizen and CRM. Revolutionizing constituent relationships: the promise of CRM systems for the public sector*. In: Kavanagh, S. C. (Eds.). Chicago: Government Finance Officers Association, pp. 20-24.
- Ghodousi, M., Alesheikh, A. A., & Saeidian, B. (2016). *Analyzing public participant data to evaluate citizen satisfaction and to prioritize their needs via K-means, FCM and ICA. Department of GIS, Faculty of Geodesy and Geomatics Engineering, K. N. Toosi University of Technology, Tehran, Iran*.

- González-Pereira, B., Guerrero-Bote, V. P., Moya-Anegón, F. (2010). *A new approach to the metric of journals' scientific prestige: The SJR indicator. Journal of Informetrics*, pp.379–391.
- Graham, C. (1994). Para administrar a organização pública. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Gummesson, E. (2005). Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede (M. B. Campomar e J. Hogan Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Im, T., & Lee, S. J. (2012). *Does Management Performance Impact Citizen Satisfaction? American Review of Public Administration* 42(4), pp. 419–436.
- Jiang, S., Sun, I. Y., & Wang, J. (2012). *Citizens' satisfaction with police in Guangzhou, China. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(4), pp. 801-821.
- Kannabiran, G., Xavier, M. J., & Anantharaaj, A. (2004). *Enabling e-governance through citizen relationship management-concept, model and applications. Journal of Marketing*. 69, pp. 223-240.
- Lara, R. D., & Gosling, M. S. (2016). Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a Administração Pública. *Revista Eletrônica de Administração*, 22(2), pp. 333-362.
- Leite, L. O., & Rezende, D. A. (2010). Realizando a Gestão de Relacionamentos com os Cidadãos: proposição e avaliação de um modelo baseado no Citizen Relationship Management [I]. *URBE - Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 2(2), pp. 247-258.
- Lobato-Calleros, O., Rivera, H., Serrato, H., Gómez, E., & Cervantes, P. (2013). *The Mexican user satisfaction index: a case study applied to a social program. The TQM Journal*, 25(4), pp. 384-398.
- Medeiros, P. H. R., & Guimarães, T. A. (2004). O estágio do governo eletrônico no Brasil em relação ao contexto mundial. *Revista do Serviço Brasileiro*, 55(1-2), pp. 49-66.
- Mishra, A., & Mishra, D. (2009). *Customer Relationship Management: implementation process perspective. Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4), pp. 83-99.
- Mohamed, N., Karim, A., Shahriza, N., Jalaldeen, M., & Razi, M. (2013). *A knowledge management approach to citizen relationship management in e-government context. International Journal of e-business and e-government studies*, 5(1), pp. 108-119.
- Oliveira, A. L., Costa, A. P., Miranda, A. R., Mesquita, D. L., & Pereira, J. R. (2013). O marketing público no contexto da reforma gerencialista do estado. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 2(2), 103.
- Orgeron, C. P., & Goodman, D. (2011). *Evaluating citizen adoption and satisfaction of e-government. IGI Global*.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. *Mh Comunicação*.
- Oscar Nigro, H., & Elizabeth González Císaro, S. (2014). *Prediction of citizen satisfaction with local government based on perceptions of physical disorder. Journal of Place Management and Development*, 7(2), pp. 153-175.
- Pacheco, I. J. D., de Mesquita, J. M. C., & Dias, A. T. (2015). Qualidade Percebida e Satisfação dos Alunos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15(2), pp. 5-28.
- Payne, A. (2012). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management*. Oxford: Elsevier.
- Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado. (1995). Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. Brasília.

- Ponte, V. (2015). CiRM: CRM no setor público. In G. Demo (Org.). *Marketing de Relacionamento & Comportamento do Consumidor: Estado da Arte, Produção Nacional, Novas Medidas e Estudos Empíricos* (pp. 137-174). São Paulo: Atlas.
- Rezende, D. A., & Castor, B. V. J. (2006). *Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas* (2a ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2010). Vínculos com a Carreira e Produção Acadêmica: Comparando Docentes de IES Públicas e Privadas/*Links between Career and Academic Performance: Comparing Teachers at Private and Public Higher Education Establishments in Brazil*. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1011.
- Schellong, A. (2005). *CRM in the public sector: towards a conceptual research framework*. In *National Conference on Digital Government Research*, pp.326-332.
- Schellong, A. (2008). *Citizen Relationship Management: a study of CRM in Government*. *European University Studies: Frankfurt*.
- Schellong, A., & Langenberg, T. (2007). *Managing citizen relationships in disasters: Hurricane wilma, 311 and Miami-dade county*. *System Sciences, 2007*. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii international Conference on (pp. 96-96).
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, Apr.
- Seng, W. M. (2013). E-Government Evaluation: An Assessment Approach Using ROI vs. ROR Matrix. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 9(1), pp. 82-96.
- Thomas, J. C. (2013). *Citizen, Customer, Partner: Rethinking the Place of the Public in Public Management*. *Public Administration Review*, 73(6), pp. 786–796.
- Torrens, A. C. (2014). Poder Legislativo e políticas públicas: uma abordagem preliminar. *Boletim de Direito Administrativo*.
- Vigoda, E. (2002). *From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration*. *Public Administration Review*.
- Xavier, J., & Gouveia, L. B. (2004). O relacionamento com o cidadão: A importância do território. In: Conferencia ibero-americana. Recuperado de http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/xavier_iadisibero04.pdfjo
- Wirtz, B. W., Mory, L., Piehler, R., & Daiser, P. (2016). *E-government: a citizen relationship marketing analysis* (IRPN-D-16-00005). *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, pp. 1-30.

APÊNDICE 2 – LISTA DE ITENS PARA ANÁLISE DO GRUPO FOCAL DO INSS COM TERMO DE CONSENTIMENTO



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

CONVITE E INFORMAÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Departamento de Administração da Universidade de Brasília, e pelo aluno Júlio César Elpídio de Medeiros, do Mestrado em Administração, sobre o tema da **Gestão do Relacionamento com os cidadãos no Poder Executivo Federal**.

Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder às perguntas do entrevistador. O tempo estimado para realização da entrevista é de 10 a 15 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa. É importante ressaltar que as questões sócio-demográficas buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária de sorte que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar julioelpidio@gmail.com

Agradecemos sua colaboração!

Nesse sentido, poderia **assinalar**, dentre os itens listados abaixo, qual você considera **adequado** para **avaliar a gestão do relacionamento** com os beneficiários dos serviços do **INSS**?

| Item | Adequado? |
|--|-----------|
| 1. No INSS, todos os serviços são prestados em um mesmo local. | |

| | |
|---|--|
| 2. O INSS me envia notificações (por mensagem de texto ou email) a respeito do andamento do serviço público que solicitei. | |
| 3. O INSS possui vários canais de atendimento (telefone, web, presencial) para que eu acompanhe a situação da minha demanda. | |
| 4. O INSS possui diferentes canais de atendimento para a prestação do mesmo serviço (presencial, web, telefônico). | |
| 5. O INSS disponibiliza um número de telefone único para a prestação de seus serviços. | |
| 6. O INSS disponibiliza em um único site da internet todos os seus serviços. | |
| 7. O INSS disponibiliza novas tecnologias para a prestação de serviços (redes sociais, aplicativos para celular). | |
| 8. Os atendentes do INSS possuem conhecimentos suficientes para responder às minhas perguntas. | |
| 9. Estou satisfeito(a) com a qualidade dos serviços prestados pelo INSS. | |
| 10. Os atendentes do INSS me tratam com respeito. | |
| 11. As equipes de atendimento do INSS resolvem meus problemas. | |
| 12. As equipes de atendimento do INSS são rápidas na solução dos meus problemas. | |
| 13. Os atendentes do INSS são atenciosos e prestativos. | |
| 14. O INSS possui um atendimento telefônico eficiente. | |
| 15. O INSS merece minha confiança. | |
| 16. Recomendo os serviços do INSS para amigos e familiares, caso necessário. | |
| 17. O INSS reconhece a importância do cidadão. | |
| 18. O INSS oferece atendimento personalizado, de acordo com minhas necessidades, nos seus canais de relacionamento com os cidadãos. | |
| 19. O site do INSS atende as minhas necessidades. | |
| 20. O INSS considera minhas dúvidas, sugestões e reclamações. | |
| 21. O INSS possui uma imagem positiva perante a sociedade. | |

| | |
|--|--|
| 22. O INSS incentiva o exercício da cidadania. | |
| 23. O INSS possui instalações físicas adequadas para o atendimento presencial. | |
| 24. O INSS disponibiliza serviços para serem prestados totalmente pela internet. | |

Além dos itens listados acima, **você acrescentaria algum outro**, para avaliar **a gestão do relacionamento do INSS** com os seus beneficiários? Se sim, qual (is) seria (m)?

TERMO DE CONSENTIMENTO

Autorizo o uso de gravador durante a entrevista ()
 Não autorizo o uso de gravador durante a entrevista ()

ASSINATURA

DATA

QUESTÕES SOCIO-DEMOGRÁFICAS:

1. Qual sua idade? _____

2. Sexo:

() Masculino

() Feminino

3. Por favor, indique sua escolaridade completa:

() Ensino Fundamental

- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Mestre
- Doutor

APÊNDICE 3 – VERSÃO DE APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

ESCALA DE AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO

Por favor, avalie cada um dos itens seguintes (1 ao 26). Utilize a coluna à direita para indicar o quanto você concorda ou discorda de cada afirmação. Escolha um número (de 1 a 5), conforme escala abaixo, que melhor corresponde sua percepção quanto ao relacionamento com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). É importante lembrar que você só estará apto (a) a participar da pesquisa, se for ou tiver sido usuário (a) de algum canal de relacionamento com o INSS e tiver 18 anos ou mais de idade. Se possível, não deixe nenhum item em branco.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo Totalmente | Discordo | Não Concordo, nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente |

| | |
|--|--|
| 1. Há uma agência do INSS perto de mim. | |
| 2. Consigo resolver minhas solicitações em uma mesma agência do INSS. | |
| 3. Tenho conhecimento de que o INSS possui diferentes canais de relacionamento (telefone, internet, presencial). | |
| 4. Consigo acompanhar minhas solicitações nos canais de relacionamento do INSS (telefone, internet, presencial). | |
| 5. O INSS me avisa, por mensagem de texto ou email, sobre o andamento do serviço que solicitei. | |
| 6. O INSS disponibiliza um número de telefone único para a prestação de seus serviços. | |
| 7. O INSS possui um atendimento telefônico eficaz. | |
| 8. O INSS disponibiliza novas tecnologias para prestar seus serviços (redes sociais, aplicativos para celular). | |
| 9. Os atendentes do INSS conseguem responder todas as minhas perguntas. | |
| 10. Estou satisfeito (a) com a qualidade dos serviços prestados pelo INSS. | |
| 11. Os atendentes do INSS resolvem minhas solicitações. | |
| 12. Os atendentes do INSS são rápidos na solução das minhas solicitações. | |
| 13. Os atendentes do INSS são atenciosos e prestativos. | |

| | |
|--|--|
| 14. O INSS merece minha confiança. | |
| 15. O INSS reconhece a importância do cidadão. | |
| 16. O INSS oferece atendimento personalizado. | |
| 17. O site do INSS atende as minhas necessidades. | |
| 18. O INSS ouve minhas dúvidas, sugestões e reclamações. | |
| 19. O INSS possui uma imagem positiva perante a sociedade. | |
| 20. O INSS incentiva o exercício da cidadania. | |
| 21. O INSS possui agências adequadas para o atendimento presencial. | |
| 22. O INSS disponibiliza serviços para serem prestados totalmente pela internet. | |
| 23. Tenho conhecimento do que é necessário para solicitar os serviços do INSS. | |
| 24. Tenho que ir poucas vezes ao INSS para resolver minhas solicitações. | |
| 25. Tenho conhecimento de que o INSS está investindo em parcerias para facilitar o acesso aos seus serviços (ex.: advogados, sindicatos rurais, RH de empresas). | |

26. Em uma escala de 0 a 10, indique seu nível geral de satisfação com o atendimento do INSS. _____

QUESTÕES SOCIO-DEMOGRÁFICAS

27. Qual a sua idade?

_____ anos

28. Sexo:

- Masculino
 Feminino

29. Escolaridade:

- Não estudou
 Ensino Fundamental Incompleto
 Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto

- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização Incompleta
- Especialização Completa
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo

30. Qual (is) canal (is) de atendimento do INSS você já utilizou?

- Presencial
- Telefônico
- Internet (portal, email, redes sociais)

31. Caso tenha utilizado mais de um canal de atendimento, qual achou mais útil?

- Presencial
- Telefônico
- Internet (portal, email, redes sociais)

32. Comentários e/ou Sugestões? Caso tenha algum comentário ou sugestão, escreva aqui (não é obrigatório).

Agradecemos a colaboração!