

# **Gestão do Relacionamento com o Cidadão: Análise da percepção do atendimento em uma região administrativa do Distrito Federal**

*Citizen Relationship Management: Analysis of the perception of the citizen service in an administrative region of the Federal District*

Henrique Bessa de Laet,  
Jorge Alfredo Cerqueira Streit,  
Glaucemaria Silva,  
Leandro da Silva

## **RESUMO**

O presente artigo teve como objetivo analisar a percepção do cidadão usuário do “Na Hora” de Ceilândia no Distrito Federal. Alguns quesitos obtiveram maior foco, entre eles: imagem, respeito, qualidade do serviço, *feedback*, canais de comunicação e indicação a parentes e amigos. Os métodos utilizados foram pesquisas de campo e observação não participante na qual procedeu-se um levantamento de opiniões do tipo *survey* por meio de questionário obtendo-se 379 respondentes. Os resultados demonstraram qualidade nos serviços prestados pela instituição, tanto na imagem, quanto ao respeito, indicação a parentes e amigos, porém na percepção do usuário cidadão ainda oferecem serviços frágeis quanto aos canais de atendimento, *website*, a rapidez do atendimento, e grau de confiança. Portanto, evidencia-se o potencial do “Na Hora” unidade Ceilândia em realizar uma efetiva gestão de relacionamento com o cidadão, tendo sido levantado aspectos positivos e negativos a partir da opinião dos usuários dos serviços. A presente pesquisa auxilia a consolidar o *Citizen Relationship Management* (CiRM) como uma adaptação viável do *Customer Relationship Management* (CRM), através de um caso empírico. Como sugestão de estudos futuros, verificou-se a possibilidade de coletar dados sobre a percepção geral do “Na Hora” não somente com o cidadão, mas também com outros *stakeholders*, como servidores públicos e terceirizados. Por fim, são expostas as limitações da pesquisa, e discute-se fatores relacionados ao uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e MDOOH (*Media Digital Out OF Home*) para estimular a aproximação dos usuários/cidadãos.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Qualidade; Assistência ao cidadão.

## **ABSTRACT**

*The present article had the objective to analyze the user of "Na Hora" of Ceilândia in the Federal District. Some of the questions were focused on: image, respect, quality of service, feedback, communication channels and indication of parents and friends. The tests were carried out in the field and did not participate in the survey with opinion survey of the type survey through a questionnaire obtaining 379 respondents. The results showed the quality of the services provided by the institution, both in the image and respect, the indication of parents and friends, but in the perception of the user, the greater frequency of services regarding the service channels, website, speed of care, and trust rating. Therefore, it is evident the potential of the program "Na Hora" in which the community relates to the citizen, and positive and negative aspects have been raised based on the opinion of the users of the services. This research assists the consolidation of Citizen Relationship Management (CiRM) as a*

*viable adaptation of CRM (Customer Relationship Management), through an empirical case. The suggestion of future studies, we verified the possibility of a collective data about the general perception of "Na Hora" not only with the citizen, but also with other stakeholders, as exposed and outsourced. Finally, they are exposed as the research difficulties, and discusses them related to the use of Information and Communication Technologies (ICT) and MDOOH (Digital Media Out of Home) to stimulate the approach of users / citizens.*

**Keywords:** *Public administration; Quality; Citizen assistance*

## INTRODUÇÃO

A evolução dos meios de comunicação entre partes, alavancados pela internet e pelas TIC's (Tecnologias da Informação e da Comunicação), fez com que os cidadãos tenham um acesso maior a informações e consigam apresentar suas necessidades e desejos de maneira mais clara e mais rápida aos mecanismos governamentais (LEITE e REZENDE, 2010; FULLA, 2007). Esta evolução e maior procura de atendimento de necessidades dos cidadãos fez com que órgãos governamentais procurassem maneiras mais claras de atender a estas necessidades, buscando ferramentas que melhorassem seu relacionamento com seus clientes, no caso, cidadãos. A partir daí conceitos e ferramentas ligadas ao CRM (*Customer Relationship Management*) foram atreladas também ao atendimento público, buscando a melhoria contínua do atendimento ao cidadão, aumentando a eficácia do governo (FULLA, 2007).

A partir do ideal dessa melhoria de atendimento, o CRM entre empresas e clientes foi adaptado para a relação entre governo e cidadão, denominado CiRM, ou Gestão do Relacionamento com os Cidadãos (MEDEIROS et al., 2017). De uma maneira geral, de acordo com Xavier e Gouveia (2004, p. 2), o CiRM trata de "procurar alcançar, na relação com os cidadãos, os benefícios que o CRM já demonstrou nas relações com os clientes", obtendo-se assim maior conhecimento dos cidadãos, além de melhores maneiras de solucionar seus problemas e necessidades.

A partir do exposto, utilizar ferramentas ligadas ao CiRM para avaliar a satisfação dos cidadãos com o atendimento realizado por órgãos governamentais torna-se uma atividade importante para que este atendimento seja feito com qualidade. Sendo assim, a proposta do presente trabalho é avaliar a satisfação dos cidadãos atendidos pelo serviço denominado "Na Hora", em uma região administrativa do Distrito Federal.

O Na Hora vem conquistando a satisfação do cidadão em vários aspectos. Rotineiramente são recebidos elogios a respeito da rapidez, conveniência e bom atendimento desse modelo de prestação de serviço público (GDF, 2018). A comunicação corporativa passa a ser ferramenta de grande importância na construção de um atendimento cidadão e mais próximo ao cliente. Por outro lado, também há muitas críticas, principalmente sobre a documentação exigida, falta de informações por telefone e *website*, informações erradas de atendentes, descortesia do servidor público, entre outros. Diante da multiplicidade de opiniões, os pesquisadores realizaram o seguinte questionamento: Qual a percepção do atendimento do cidadão que utiliza os serviços do "Na Hora", em uma região administrativa do Distrito Federal?

Para responder esta pergunta, realizou-se um estudo de caso com aplicação de questionário, cuja análise quantitativa avalia como o cidadão percebe o respeito,

a qualidade, a imagem, a comunicação, a estrutura física da unidade localizada em Ceilândia-DF. De acordo com Wulansari e Subriadi (2017) o *Citizen Relationship Management* (CiRM) é de fundamental importância para o Governo, uma vez que vê o cidadão como cliente e o coloca como prioridade. Através de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi), validada por Demo e Pessoa (2015) e adaptada pelos pesquisadores, o presente artigo expõe os resultados da gestão de relacionamento com o cidadão no referido órgão.

Deste modo, o presente estudo justifica-se na medida em que contribui para a compreensão de que neste tipo de estudo organizacional, a percepção do cliente (pessoa física) seja considerada o principal indicador a ser medido. A qualidade de atendimento se faz necessária se uma organização deseja obter uma posição respeitável na sociedade, evidenciando a necessidade deste tipo de estudo, seja na comparação da importância do tema marketing de relacionamento para o setor privado e para o setor público, observa-se a consolidação de estudos do assunto na área privada ao contrário do que ocorre na perspectiva da área pública (DEMO; PESSOA, 2015; MEDEIROS et al., 2017). A partir dessa consciência e da necessidade de conhecer melhor quem são os clientes e quais as suas demandas, as entidades públicas, em constante contato com o cidadão, têm se esforçado para implementar o CRM em seus órgãos.

## **CRM E CIRM COMO PLATAFORMAS DE ATENÇÃO AO CLIENTE**

O CRM constitui-se como o símbolo da transição do paradigma de marketing transacional ao relacional, onde a prática é manter os clientes fiéis para manter os lucros. As empresas o utilizam como estratégia para manter os clientes satisfeitos através de um relacionamento lucrativos e de longo prazo (DEMO; PESSOA, 2015). Em seu significado mais amplo, é o processo de gerir relacionamentos lucrativos com o cliente, no qual as entregas principais a este sejam de valor superior trazendo-lhe satisfação (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Para as empresas centradas no cliente a satisfação deste agente é uma meta e ao mesmo tempo uma ferramenta de marketing (KOTLER; KELLER, 2012). Desde o final dos anos 1980, o marketing mudou significativamente seu foco de atuação deixando de ter um caráter meramente transacional para ter um foco no desenvolvimento de um relacionamento mais próximo, profundo e duradouro não só com o cliente, mas com todos os *stakeholders* de uma empresa. Isso ficou conhecido como marketing de relacionamento (KOTLER; KELLER, 2012).

Vários são os fatores que contribuíram para o desenvolvimento de estudos acadêmicos nesta área e da prática por parte das empresas do marketing de relacionamento. As alterações do ambiente externo em um ritmo mais acelerado; o rápido avanço da tecnologia, principalmente a da informação; a adoção dos programas de qualidade total pelas empresas, que visam entregar cada vez mais produtos de valor para os clientes (KOTLER; KELLER, 2006). Esta gestão utiliza as informações que conseguem para conhecer melhor a clientela (PAYNE, 2006 apud DEMO; PESSOA, 2015).

Nesse contexto, a empresa passa a necessitar de uma filosofia de negócio focada no novo paradigma do marketing com pessoas e atividades integrados e permeados nessa cultura. Nisso consiste a essência holística e integrativa do CRM e sob esse ponto de vista ele não é uma mera tecnologia, mas sim uma filosofia. Tal modelo de pensamento deve contribuir para que os processos integrem todos os componentes de uma firma com o objetivo de promover a aquisição de conhecimento sobre seu público consumidor (DEMO; PESSOA, 2015).

A respeito das desvantagens do CRM, o cidadão em sua grande maioria não se importa que dados pessoais sejam armazenados pelo governo, a não ser o de renda, e isso autoriza o uso do *database marketing* como apoio ao CRM no setor público, conforme explicitado em Kotler e Keller (2012). Revisões de literatura feitas entre 2009 e 2014 corroboram que a maturidade das pesquisas em CRM é crescente, além disso, apontam para a prevalência da visão tecnológica a respeito do CRM; a ideia da responsabilidade da TI (*tecnologia da informação*) sobre o CRM. Estes estudos teóricos também apontam para uma diferença nos estudos sobre CRM: No Brasil, há a preferência por trabalhos B2C (*business to consumer*) enquanto os trabalhos internacionais há ênfase em B2B (*business to business*), mas tanto no Brasil quanto fora, predominam-se estudos em grandes empresas (NGAI; XIU; XAU, 2009).

Em levantamento realizado por Scussel et al. (2017), fica evidente o maior foco dos estudos de CRM voltados ao comércio privado. Dos 69 artigos avaliados pelo estudo, os autores evidenciaram que setores de TI, financeiro, eletrônicos e educação são os mais estudados pela literatura. Porém, a grande mudança de paradigma no marketing proporcionado pelo desenvolvimento do CRM oportunizou a extensão seus pressupostos à esfera pública, isto é, a transposição da filosofia para os processos das organizações públicas.

Na esfera pública, a Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM) surgiu a partir da abordagem teórica do *New Public Management* (Nova Gestão Pública). Apesar de ressaltar os relevantes avanços para a gestão do Estado no Século XX, Bresser-Pereira (1999) critica a Administração Pública Burocrática. Segundo o autor, a administração estatal deve mudar a orientação para gradualmente abandonar este modelo caro, lento e pouco orientado para o atendimento das demandas dos cidadãos. A Nova Gestão Pública, portanto, representaria esta mudança, sobretudo ao compreender o cliente como cidadão repleto de poderes que vão além dos direitos do cliente ou do consumidor (BRESSER-PEREIRA, 1999).

Entretanto, autores alertam para as dificuldades em adaptar teorias do setor privado para o setor público, afinal, apresentam evidentes diferenças estruturais (PAULA, 2007; MOTTA, 2013). A pressão tecnológica e a concorrência cada vez mais global que as empresas privadas enfrentam cotidianamente forçam uma atuação mais ágil com estruturas mais flexíveis e adaptáveis. Já o setor público deve seguir normas fixadas em leis e decretos que não podem ser facilmente alterados, sem contar que boa parte das inovações gerenciais depende de consensos políticos raramente fáceis de conquistar. A administração pública, portanto, acontece com dificuldades em resolver problemas com a dinamicidade que a comunidade carece, mas mesmo a lógica gerencialista da Nova Gestão Pública e o interesse público apresentando incompatibilidades, trata-se de uma teoria moderna de administração pública (MOTTA, 2013).

De acordo com Schellong (2005), o adequado gerenciamento do relacionamento com o cidadão mantém a população satisfeita com os serviços públicos prestados e conseqüentemente promove a cidadania (SCHELLONG, 2005). Ela tem como um dos objetivos influenciar a percepção do cidadão em relação à esfera governamental (SCHELLONG; LANGENBERG, 2007). Enquanto tecnologia, o CiRM coleta e reúne informações a respeito das pessoas através do rastro deixado por diversos serviços efetuados durante sua vida.

Deste modo gera-se conhecimento e uma conseqüente retroalimentação da customização do serviço (XAVIER; GOUVEIA, 2014 apud DEMO; PESSOA, 2015). As novas formas de gestão trouxeram desafios à administração pública. Um deles,

diz respeito a necessidade de personalização do atendimento ao cidadão. Para cada um exige-se um tratamento diferenciado, contudo mantendo-se um nível de serviço constante e igualitário (RIBEIRO, 2011 apud DEMO; PESSOA, 2015).

Autores como Batista (2011) e Demo e Pessoa (2015) fazem uma relação direta entre CiRM e CRM: o primeiro está para a esfera pública assim como o segundo para a esfera privada, em igual grau de importância. A utilização do CiRM consiste em padronizar a coleta e o tratamento de informações do cidadão, dispersas por todos os atendimentos já feitos para ele. Isso motiva uma integração entre os componentes da empresa estatal, a fim de diminuir repetições desnecessárias, corrigir informações díspares, o que confere confiabilidade na tomada de decisão política e customiza o serviço agregando-se respeito, importância e rapidez no atendimento prestado. O CiRM deve assim investir em recursos humanos a fim de ter um nível de serviço equivalente ou transcendente ao das empresas privadas, a fim de atender o cidadão com a máxima efetividade.

Portanto, considera-se o CiRM como um conceito multifacetado, transpondo-se o reducionismo tecnológico a seu respeito, isto é, defende-se que ele seja uma filosofia gerencial baseada na confiança entre as partes, que procura atender as necessidades e desejos do demandante e na afirmação da rapidez, qualidade e equidade nas normas e metas por parte dos governos (WULANSARI E SUBRIADI, 2017).

Esta multifacetação do CiRM faz com que se torne extremamente complexo trabalhar holisticamente com o fenômeno. Assim sendo, Scussel et al. (2017) identificaram diversos construtos definidores através da análise de literatura sobre o tema. Confiança e satisfação aparecem como os principais construtos, levando a crer que, tanto para o CRM quanto para o CiRM, estes construtos são importantes para analisar o tema. Baseado nesta ideia, o presente trabalho avaliou a satisfação do cidadão atendido em uma entidade pública, utilizando como meio de avaliação o CiRM.

No que tange à confiança na efetividade do governo e sua responsabilização, constata-se que a função do CiRM é criar canais de comunicação para o cidadão, por exemplo, as centrais de atendimento, as ouvidorias, e os portais na internet. Nesses casos o cidadão exerce sua cidadania ao avaliar a atuação do governo a qual reporta-se a sua relação de confiança (DEMO; PONTE, 2008 apud DEMO; PESSOA, 2015). Neste contexto, prega-se a construção de equipes prestativas e atenciosas focadas em ouvir o cidadão (CiRM) e o cliente (CRM), o que confere a confiança e o comprometimento às partes envolvidas (MORGAN; HUNT, 1994).

A confiança do cidadão com o atendimento público se desenvolve como um efeito borboleta e as experiências reforçam-se e influenciam o “boca a boca” positiva ou negativamente. Cada atendimento bom dá mais confiança ao próximo encontro, além de dar ao servidor público um sentimento de bem-estar. Com o surgimento das chamadas TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) ocorre um impulso ao desenvolvimento tecnológico primaziado pela NGP o que possibilita mais canais de informação através do CRM permitindo ao cidadão alcançar maior grau de confiança na efetividade do governo e sua responsabilização.

## **A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ATUANTE NO ATENDIMENTO**

A Comunicação Corporativa tem o papel de trabalhar tanto interna quanto externamente. A organização que utiliza das ferramentas de comunicação com inteligência consegue estabelecer uma relação de maior confiança com o cliente,

trazendo retorno positivo nas avaliações. Para isso se faz necessário um trabalho arrojado e profissional voltado ao público com informativos, *releases*, publicidade, propaganda e até mesmo eventos.

“Encontra-se mais uma vez aqui a oposição clássica entre o elitismo de direção, que considera não necessitar da ‘com’ (comunicação), e a realidade do funcionamento das empresas, onde as profissões da comunicação são uma necessidade crescente.” (WOLTON, 2006, p. 106).

Como parte da estratégia de atendimento a clientes, as organizações buscam soluções tecnológicas que contribuem para uma maior eficiência nos atendimentos. As empresas e organizações públicas percebem que o usuário/cliente cobra uma maior interação nos atendimentos e uma comunicação mais efetiva. O perfil de atendimento cidadão passa a ser cada vez mais exigido e os princípios das instituições passam a ter estes valores como norteadores do trabalho.

A Comunicação dentro do Marketing visa ampliar a conexão com os clientes, e uma boa gestão do processo de comunicação deve focar em criar formas eficientes de transmitir as mensagens. A identidade do órgão passa a ser trabalhada também nesses atendimentos e dentro do processo de comunicação torna-se imprescindível um trabalho de geração de conteúdo atrativo durante os atendimentos. Estes conteúdos podem utilizar conteúdos digitais através de telas de MDOOH (*Media Digital Out Of Home*) que são colocadas em ambientes como as salas de espera do “Na Hora” e outros centros de atendimento ao público. Então coloca-se informações nas quais ofereçam prestação de serviços, informações gerais, notícias e até entretenimento ao público para uma maior aproximação com quem espera pelo atendimento.

A responsabilidade corporativa passa a ser parte dos interesses da comunicação e das estratégias de atendimento e interação com o cidadão, especialmente em espaço como o Na Hora. Faz-se importante uma boa aceitação do público para que haja resultado positivo da organização e da sua identidade e reputação no espaço da Internet. Isso começa no ambiente de atendimento, passando pela comunicação realizada com o público, o atendimento pessoal em si e, por consequência, o posicionamento dos usuários pelas redes sociais. Até mesmo o boca-a-boca deve ser levado em conta.

A comunicação necessita de um estabelecimento de interação com seu público. Kunsch (2003) dá destaque à importância da comunicação dentro das organizações, pois é através dela que se estabelecem as interações com os públicos de interesse, trazendo assim a concretização dos fluxos comunicacionais entre as funções internas e com o meio externo. As falhas de comunicação geram insatisfação e os gestores devem buscar soluções que sejam rápidas e assertivas em um curto espaço de tempo pois, com as redes sociais, um problema de comunicação em atendimento público faz com que as interações sejam negativas e as pessoas “viralizem” as experiências negativas pelas redes sociais os erros existentes.

Ao elaborar um atendimento o gestor necessita objetivar o atendimento ao cliente com satisfação. Seja em serviços de esclarecimento de dúvidas, atendimento, consultoria, etc. a comunicação é ferramenta essencial para promover as ações. A estreita ligação entre clientes e empresa, seja ela pública ou não, passa pelo sucesso dos processos de comunicação. Visando qualidade e eficiência no

atendimento. A comunicação oral, verbal e não-verbal está presente praticamente em todas as fases de atendimento do “Na Hora”.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) se abraçam às ferramentas de marketing para aproximar as marcas dos clientes. Para as empresas que prestam serviços de atenção ao cliente tais ferramentas trazem relevantes informações para a correta execução do serviço e consequente aprovação do público. A coerência deve ser vista entre as mensagens e o que realmente se dá na hora do atendimento para que seja estabelecido um pacto de confiança entre usuário e prestador de serviço, utilizando-se, cada vez mais, das TIC's.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Faz-se relevante, primeiramente, classificar o *locus* da pesquisa. Segundo o decreto número 22.125 de 11 de maio de 2011, o Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão (Na Hora) foi criado para reunir, em um único local, representações de órgãos públicos federais e distritais, de forma articulada, para a prestação de serviços públicos aos cidadãos. As unidades do Na Hora constituem-se em regime de condomínio, formado por órgãos da administração direta, fundacional e autárquica, empresas públicas e sociedade de economia mista, órgãos públicos federais e empresas privadas prestadoras de serviços de utilidade pública que aderirem ao Programa. Cada unidade fixa de atendimento tem uma gestão própria, subordinada à Secretaria de Estado de Gestão Administrativa, a qual, na qualidade de gestora, deve regulamentar o funcionamento das referidas unidades (GDF, 2011). O Na Hora foi inaugurado em 2002 e em onze anos de funcionamento já realizou mais de 20 milhões de atendimentos (GDF, 2018).

Uma pesquisa de opinião em formato de *survey* presencial foi realizada no posto Na Hora da cidade de Ceilândia, localizada no Distrito Federal. Os participantes foram selecionados aleatoriamente, bastando ser atendidos ou já terem utilizado os serviços do estabelecimento. De acordo com Günther (2003), existem diversas formas de investigar o comportamento humano nas ciências sociais empíricas e duas delas foram realizadas na presente pesquisa: 1) Observação do comportamento natural de indivíduos e; 2) Perguntar às pessoas sobre o que fazem e pensam. A observação gera um realismo da situação investigada enquanto o *survey* assegura melhor representatividade e permite generalização dos resultados para uma população mais ampla (GÜNTHER, 2003).

Realizou-se um levantamento quantitativo de opinião cuja amostragem foi probabilística. De acordo com o preconizado por Marconi e Lakatos (2010) e Gil (1999), a amostragem do tipo probabilística trabalha com a amostra do tipo aleatória estratificada e separa-se a população em subgrupos, como sexo, idade, estado civil e escolaridade. Outros autores defendem a características deste tipo de pesquisa fornecer informações numéricas sobre o comportamento do consumidor, ou seja, traduz as opiniões em números para serem analisados e classificados (KUARK, MANHÃES E MEDEIROS, 2010).

A formulação deste questionário respeitou ensinamentos presentes em Günther (2003), ao afirmar que o questionário deve possuir 3 partes: introdução, interação propriamente dita e despedida. A introdução é o momento em que o entrevistador apresenta o instrumento tenta capturar o interesse e do respondente. Durante a interação, a preocupação é em manter a motivação do respondente no preenchimento, deixando, por exemplo, as questões sócio-demográficas para o final. Por fim, no momento de despedida o pesquisador agradecer a participação, reforça

a importância dos dados, mas evita fazer promessas irreais (GÜNTHER, 2003). Autores como Krosnick e Presser (2010) lembram ainda a importância do questionário possuir palavras simples, evitar perguntas exaustivas ou que levam a respostas que abram margem para diferentes interpretações.

A presente pesquisa possui amostra de 379 cidadãos, coletou-se informações referentes a satisfação do serviço prestado através de questionários, utilizados para análises posteriores, uma vez que foram preenchidos em sua totalidade de maneira presencial. Desta amostra de respondentes, 58% eram mulheres e 42% homens. A escolaridade do público dividiu-se em: 32% médio completo, 19% ensino superior incompleto, 16% superior completo, 12% pós-graduação, 8% fundamental incompleto, 5% fundamental completo e 8% médio incompleto. Quanto ao estado civil, os (as) solteiros (as) representaram a maioria com 50%, seguido pelos casados (as) com 39%, divorciados (as) 8% e viúvos (as) com 3%.

O instrumento utilizado para a coleta de informações foi uma adaptação do validado ERCi (Escala de Relacionamento com o Cidadão), em sua versão reduzida, criado e validado por Demo e Pessoa (2015), e que busca avaliar o nível de relacionamento entre cidadão e órgão ou entidade governamental. O instrumento contou com 12 perguntas, medidos em escala *Likert*, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

A escala *Likert* foi desenvolvida para medir características e traços de personalidade. Possui uma série de perguntas com cinco alternativas de resposta: aprovar fortemente, aprovar, indeciso, desaprovar e desaprovar fortemente. Assim que o pesquisador obtém as respostas, estas são combinadas para criar uma escala de medição atitudinal permitindo assim, a análise do comportamento da amostra. (BOONE, 2012).

Segundo Perosanz (2006), a escala *Likert* é uma ferramenta útil quando se desenvolve entrevistas quantitativas de perguntas estruturadas em um formato de avaliação. Atualmente há uma grande variedade de formatos para obtenção de informações em pesquisa, sendo o questionário uma forma básica que reúne perguntas de uma área específica. E sendo assim, o instrumento de escala *Likert* tem sido amplamente usado em pesquisas de Comunicação e Ciências Sociais.

Com relação a escala, autores contemporâneos como Brace (2018) afirmam que não há consenso na literatura quanto ao número de itens que uma escala deve possuir. Segundo o mesmo autor, a maioria dos estudos recomendam entre 5 e 10 itens, com muitos pesquisadores indicando 7 como ideal. Independentemente da quantidade de alternativas, é importante que estejam balanceadas, pois, caso contrário, as respostas possuirão a tendência de levar a diferentes interpretações, o que nitidamente compromete a qualidade dos dados (GÜNTHER, 2003).

Quanto ao número de questões, de acordo com Oliveira (2010), também não existe um padrão quanto ao número componente em um questionário. O importante é a adequação ao tempo disponível e escolaridade do respondente, de modo em que a ordem das perguntas motivem o preenchimento adequado. Sendo assim, cabe ainda evidenciar que a escolha por este tipo de instrumento de pesquisa se deu por conta dos objetivos do estudo e o devido levantamento bibliográfico realizado.

Por ter sido utilizado presencialmente, segundo Marconi e Lakatos (2011), o estudo utilizou-se de um formulário, ou seja, um instrumento que difere do questionário devido ao preenchimento ser realizado pelo pesquisador e no qual é possível ajudar o respondente quanto a clareza do entendimento das questões porque pode-se efetuar adaptações.

Assim, é importante ressaltar que alguns questionários foram aplicados segundo atribuições do formulário devido à dificuldade de alguns respondentes em ler e entender as questões. Para tanto, a definição das perguntas do questionário utilizou-se uma adaptação feita a partir da escala de relacionamento com o cidadão (ERCi) validada por Demo e Pessoa (2015).

Devido ao grande número de indivíduos que utilizam o Na Hora Ceilândia, o questionário mostrou-se adequado pela objetividade no preenchimento enquanto o cidadão aguarda por seu atendimento. Assim, verificou-se a possibilidade de coletar dados sobre a percepção geral do Na Hora com o mínimo de inconveniência possível para a maioria dos cidadãos, pois para muitos o preenchimento do questionário foi interessante para manterem-se ocupados.

A coleta de dados ocorreu entre maio e junho de 2018, presencialmente no posto Na Hora da cidade de Ceilândia. Os dados coletados pelo formulário, após tratamento e análise de pressupostos, passaram por análises de estatística descritiva a fim de analisar o nível de satisfação dos utilizados dos serviços. Os resultados se encontram na sessão a seguir.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 1 abaixo demonstra os itens adaptados e utilizados da escala de relacionamento com o cidadão (ERCi), validada por Demo e Pessoa (2015) e adaptada pelos pesquisadores. Expõe também assim como suas médias (Me), desvios padrões (DP) e coeficientes de variação (CV).

Tabela 1 – Medidas descritivas do instrumento aplicado

#	Item	Média	DP	CV
1	O cidadão está satisfeito com a qualidade dos serviços?	1. 4,48	2. 0,95	3. 0,21
2	O cidadão é tratado com respeito?	4. 4,34	5. 1,05	6. 0,24
3	As equipes de servidores são rápidas na solução dos problemas do cidadão?	7. 3,94	8. 1,23	9. 0,31
4	Os atendentes terceirizados são atenciosos e prestativos?	10. 4,35	11. 0,96	12. 0,22
5	O Na Hora Ceilândia merece a confiança do cidadão?	13. 4,06	14. 1,26	15. 0,31
6	O cidadão recomenda os serviços para amigos e familiares?	16. 4,34	17. 1,03	18. 0,24
7	O Na Hora Ceilândia reconhece a importância do cidadão?	19. 4,10	20. 1,06	21. 0,26
8	O site atende às necessidades dos usuários?	22. 3,68	23. 1,15	24. 0,31

9	As dúvidas, sugestões e reclamações são consideradas?	25.3,76	26.1,11	27.0,29
10	A imagem do Na Hora Ceilândia é positiva perante a sociedade?	28.4,00	29.1,12	30.0,28
11	Há diferentes canais de atendimento para facilitar o relacionamento?	31.3,77	32.1,17	33.0,31
12	As instalações físicas são adequadas para o atendimento presencial?	34.4,00	35.1,18	36.0,29

Fonte: elaborado pelos autores

A seguir, a Tabela 2 apresenta os resultados do *survey* realizado com 379 cidadãos cujo objetivo foi o de realizar um levantamento da percepção do atendimento ao cidadão que utiliza os serviços do “Na Hora”, em uma região administrativa do Distrito Federal. Após a apresentação dos resultados será realizado uma breve discussão antes das considerações finais do presente trabalho.

Tabela 2: Apresentação dos Resultados

#	RESULTADOS	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concorda parcialmente	Concorda Totalmente
1	O cidadão está satisfeito com a qualidade dos serviços?	2,11%	4,75%	5,28%	18,73%	69,13%
2	O cidadão é tratado com respeito?	3,60%	5%	6,96%	22,84%	61%
3	As equipes de servidores são rápidas na solução dos problemas do cidadão?	6,8%	9,2%	10,3%	30,4%	43,3%
4	Os atendentes terceirizados são atenciosos e prestativos?	1,8%	4,9%	8,5%	25,8%	59%
5	O Na Hora Ceilândia merece a confiança do cidadão?	6,45%	10,4%	7,2%	24,01%	51,9%

		%				
6	O cidadão recomenda os serviços para amigos e familiares?	3,03%	4,38%	10,8	62,63	
				%	19,19	%
					%	
7	O Na Hora Ceilândia reconhece a importância do cidadão?	4,07%	5,08%	12,88	45,08	%
				%	32,88	%
					%	
8	O site atende às necessidades dos usuários?	6,71%	6,36%	29,33	28,9	%
				%	28,62	%
					%	
9	As dúvidas, sugestões e reclamações são consideradas?	5,3%	6%	26,15	30,39	%
				%	32,16	%
					%	
10	A imagem do Na Hora Ceilândia é positiva perante a sociedade?	5,88%	3,78%	16,39	40,76	%
				%	33,19	%
					%	
11	Há diferentes canais de atendimento para facilitar o relacionamento?	7,11%	5,53%	23,72	30,8%	32,81
				%		%
12	As instalações físicas são adequadas para o atendimento presencial?	5,69%	7,72%	11,38	43,9	%
				%	31,3%	%

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme os dados apresentados na Tabela 2, no primeiro questionamento, 87,8% concordaram com a satisfação do cidadão com o serviço prestado pelo Na Hora. A segunda pergunta evidencia que 61% dos cidadãos respondentes se sentem tratados com respeito, provavelmente causado pelo atendimento de qualidade. No terceiro questionamento, os resultados indicam que 43,3% dos usuários afirma que há rapidez do servidor público para a solução dos problemas.

Quanto ao questionamento 4, apresentou-se a opinião satisfeita em 59% dos casos em relação ao serviço dos atendentes quanto a atenção e diligência. No

questionamento 5, o resultado foi de 51,97% de aprovação total sobre a confiança do cidadão nos serviços da unidade. No questionamento 6, 62,6% afirmou que indica a unidade de atendimento aos parentes e amigos, sendo este resultado um dos mais importantes indicadores para o CiRM, segundo a literatura que serviu de base.

No questionamento de número 7, 77,9% concordou que se sentem valorizados. Na questão 8, 57,6% concordam que o site atende suas necessidades, embora alguns dentre os que nem concordaram nem discordaram (29,33%) afirmarem verbalmente não conhecerem o site. No nono questionamento 62,55% concordaram que seus *feedbacks* foram ouvidos, aplicados e/ou tiveram alguma serventia.

O décimo questionamento evidencia que 73,9% crê que a unidade tem imagem positiva perante a sociedade. No questionamento 11, 63,6% concorda que os diferentes canais de atendimento têm auxiliado o relacionamento entre o Na Hora e o cidadão. No questionamento de número 12, 75,2% concordam que a estrutura física da unidade está adequada para o atendimento presencial.

Nota-se o maior nível de descontentamento no questionamento 5, no qual 16,84% dos usuários opina que o Na Hora Ceilândia não mereça a confiança do cidadão. Seguido do terceiro questionamento, no qual 16% discorda com o afirmar que o servidor público da unidade é célere na prestação do serviço. Nota-se o maior nível de satisfação no questionamento 1 para a qualidade do serviço com 87,86% de aprovação, seguido do questionamento 7, sobre a importância conferida ao cidadão, com 77,96% de confirmação.

Com relação às médias, desvios-padrão e coeficientes de variação, utilizando como base Pimentel Gomes (1985), observa-se que os questionamentos 3, 5, 8 e 11 obtiveram coeficientes considerados altos (acima de 0,3), evidenciando uma maior discordância entre os respondentes. Os itens 9, 10 e 12 obtiveram coeficientes próximos a 0,3, mostrando também um nível relativamente alto de discordância.

As instalações físicas inadequadas refletem, por exemplo, em ruídos na comunicação que podem trazer desconforto ao usuário. No item 12 verifica-se que 24,79% dos entrevistados não se sentem confortáveis com as instalações físicas e isso vai desde questão de mobiliário até mesmo pela disposição de painéis de comunicação que podem ser alocados em locais com melhor visibilidade, fortalecendo assim o processo de comunicação e conseqüente conforto do usuário.

Ainda de acordo com Pimentel Gomes (1985), nenhum item mostrou coeficiente de variação menor que 0,2, evidenciando assim que não houve baixa ou média dispersão de dados, levando a crer que a opinião da população foi heterogênea, de uma maneira geral.

Os itens com maior média tratavam da qualidade do serviço (item 1), do respeito que o cidadão recebe (item 2), do serviço prestado dos terceirizados (item 4), e da recomendação do serviço por parte do cidadão (item 6). Estes itens também mostraram os menores coeficientes de variação, evidenciando que a discordância com relação a estes quesitos é menor em relação ao resto dos questionamentos apresentados.

Dessa forma, verifica-se a superação da satisfação sobre a insatisfação; o contentamento com a qualidade do serviço, mas o descontentamento particularmente com a rapidez conferida na sua prestação; a valorização do cidadão, porém há desconfiança de sua parte. Sendo assim, conclui-se que o atendimento de qualidade e a rapidez possam estar relacionados, mas não fortemente para o cidadão usuário da unidade Ceilândia do Na Hora; o tratamento com respeito possa

estar relacionado elevando concomitantemente a confiança, as indicações, e a boa imagem. Os resultados atestam que o cidadão não percebe a aplicação de seu *feedback* ou gostaria de visualizar melhor para onde vai seus *feedbacks* e uma resposta a respeito deles.

Em geral, o cidadão usuário do Na Hora Ceilândia sente-se valorizado, mas não suficientemente para devolver sua confiança. Talvez porque veja a lentidão do serviço ainda como sinal de muito desrespeito, causador de considerável dano moral. Nota-se ainda que o site e os canais de atendimento têm ampla margem para melhorar na visão do cidadão, já que se revela como a desaprovação mais contundente (7,1% discorda totalmente), seguida da rapidez do servidor público (6,8% discorda totalmente), revelando *gaps* nestes que são objetivos do Na Hora, ampliação de canais de atendimento e rapidez de atendimento.

Embora a maioria dos respondentes dos questionários esteja satisfeita, observa-se nos tópicos uma divisão entre os cidadãos. Infere-se ainda que, para angariar o mais próximo possível de 100 % na satisfação do cidadão a respeito do CiRM, faz-se necessário dar atenção principalmente na qualidade do site: informações, *layout*, *design*. Em seguida buscar resposta às questões fundamentais, como: O tratamento dos *feedbacks* recebidos: estão sendo feitos às pessoas certas? A ouvidoria é efetiva? O usuário recebe explicações suficientes para entender o processo? Os diferentes canais de atendimento existem? São bem divulgados? É válido ressaltar que durante a última semana da pesquisa houve a instalação de um novo telefone na recepção, o que de fato pode ter influenciado positivamente nos resultados satisfatórios apresentados.

Além disso, a questão que aparece fortemente relacionada à lentidão do serviço, por isso deve-se treinar o servidor na agilidade do trabalho, investir em treinamentos que leve o funcionário à maior produtividade. Fica evidente que esta é uma demanda dos usuários por conta da na nota ruim dada sobre a questão 3, sobre a agilidade do atendimento dos servidores. Ainda assim, foi constatado que no geral, a unidade está preparada para atender o cidadão de forma próxima da excelência, é bem vista pelo cidadão, e valoriza-o plenamente.

Contudo, a postura ineficiente do servidor público, a ausência/deficiência dos canais de atendimento e possivelmente outras questões não abordadas nesta pesquisa parecem estar conduzindo a opinião acerca do desmerecimento da confiança (fator fundamental no CiRM) para com o Na Hora Ceilândia.

Os achados apresentados vão tanto ao encontro quanto de encontro a literatura nacional a respeito de qualidade de serviços públicos. Marinho e Reis (2017), ao estudar a satisfação dos usuários de uma fundação do Estado do Rio de Janeiro, identificaram que os usuários se sentem satisfeitos com o respeito demonstrado pelos funcionários da fundação, porém um resultado mediano no que tange a boa vontade em dar informações. De uma maneira geral, no estudo citado, os usuários se sentiram moderadamente satisfeitos com o atendimento realizado.

Comparando Marinho e Reis (2017) à presente pesquisa, observa-se uma discordância com relação à satisfação de uma maneira geral, sendo o posto Na Hora o que apresentou maior nível de satisfação. De uma maneira geral, Marinho e Reis (2017) mostraram que o público da fundação estudada pelas autoras não se sente satisfeito com os serviços prestados, ao passo que a presente pesquisa apresentou um nível de satisfação relativamente elevado, apesar da heterogeneidade das respostas (evidenciada pelos coeficientes de variação).

O estudo de Moimaz et al. (2010) avaliou a satisfação dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) no estado de São Paulo, e seus resultados

apontaram para uma satisfação da maioria da população estudada. A confiança do usuário no serviço apresentou altos níveis (69,5% dos entrevistados), enquanto na presente pesquisa o nível de confiança alta foi em torno de 51%. 61,7% dos entrevistados com relação ao SUS se mostraram satisfeitos ou extremamente satisfeitos com o atendimento, enquanto, no estudo feito no Na Hora, 87,8% mostrou este nível de satisfação, evidenciando assim o alto nível de satisfação apresentado na presente pesquisa.

Inácio et al. (2013) também estudaram a satisfação de usuários de um hospital, e analisaram que a eficiência em resolver problemas e a cordialidade foram os quesitos avaliados como piores, ao passo que a confiança e a linguagem acessível foram avaliadas positivamente. De uma maneira geral, percebe-se em todos os estudos citados altos níveis de confiança do usuário, diferentemente do que foi evidenciado na presente pesquisa.

Ainda que os resultados sejam comparados entre diferentes tipos de instituições, a presente pesquisa (aplicada no Na Hora) e a de Inácio et al. (2013) e Moimaz et al. (2010) (aplicadas em instituições de saúde) possuem atividades claramente baseadas em princípios burocráticos. Os achados em ambos os trabalhos corroboram com a constatação de que de o “Na Hora” deve focar esforços na melhora da sua confiança perante a sociedade, para que os defeitos da burocracia não sejam mais ressaltados do que as vantagens deste modelo de gestão.

Com relação aos processos burocráticos, a pesquisa de Lacerda (2017) encontrou resultados diferentes da presente pesquisa. Aplicada em Porto Alegre, mais especificamente no Departamento Estadual de Trânsito, percebeu-se a existência de cenário híbrido entre processos burocráticos e gerenciais. Ainda que esse hibridismo seja visto como positivo, o cidadão segue não tendo seus principais desejos atendidos, sobretudo no que diz respeito a transposição do papel para o meio tecnológico, afinal, foram encontradas diversas barreiras de usabilidade. Esta tentativa de modernização somada às fragilidades na comunicação tem ocasionado uma sensação de insegurança nos cidadãos (LACERDA, 2017).

A questão da alta confiança também foi evidenciada no estudo de Araújo (2015), ao analisar a qualidade de atendimento a clientes da terceira idade de uma instituição financeira. Os níveis baixos de satisfação foram identificados na adequação física e no tempo de espera para atendimento.

De uma maneira geral, comparando-se os achados da presente pesquisa com a literatura nacional sobre o tema qualidade de atendimento, observam-se níveis de resposta similares, destacando-se apenas a diferença entre os dados coletados relativos à confiança do serviço prestado pelo Na Hora em relação aos demais estudos. Questões relacionadas aos achados aqui evidenciados, assim como agenda de pesquisa e limitações são tratados na seção a seguir.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como objetivo analisar a percepção do usuário do “Na Hora” de uma região administrativa do Distrito Federal. A organização escolhida fica localizada em Ceilândia e a análise buscou aspectos relacionados ao *Citizen Relationship Management* (CiRM), ou em português, a Gestão do relacionamento com o cidadão. Alguns quesitos obtiveram maior foco, entre eles: imagem, respeito, qualidade do serviço, *feedback*, canais de comunicação e indicação a parentes e amigos.

Os métodos utilizados foram pesquisas de campo e observação não participante na qual procedeu-se um levantamento de opiniões do tipo *survey* por meio de questionário obtendo-se 379 respondentes. Os resultados demonstraram qualidade nos serviços prestados pela instituição, tanto na imagem, quanto ao respeito, indicação a parentes e amigos, porém na percepção do usuário cidadão ainda oferecem serviços frágeis quanto aos canais de atendimento, *website*, a rapidez do atendimento, e grau de confiança.

Apurar questões do porquê os sistemas dos órgãos oscilarem e ficarem “fora do ar”, bem como a questão das cópias de documentos originais, foram reclamações percebidas durante a presente pesquisa. A “burocracia/democracia” (assim chamadas por alguns cidadãos) da relação de documentos necessários na triagem dos serviços e a falta de informação em canais diferentes que o presencial, também é um fator complicador para a excelência no atendimento ao cidadão. Sugere-se que haja investimento em novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e o treinamento dos terceirizados e servidores públicos para melhorar a gestão do relacionamento com o cidadão e assim, alinhe-se à missão que a organização se propõe a ter. Vale ressaltar a importância dos processos de comunicação e da veiculação conteúdos em telas MDOOH (*Media Digital Out OF Home*) que tragam atenção e aproximação dos usuários.

Torna-se então de suma importância que os gestores do “Na Hora” consigam estabelecer metas e programas que produzam resultados positivos na estratégia de comunicação e marketing, buscando ampliar a interação junto ao usuário para que o serviço seja estabelecido com cada vez mais qualidade oferecendo, assim, uma relação mais estreita com o público de interesse. Isso vai trazer a consequência de se aumentar a confiança dos que usam os serviços para que as interações e divulgações nas redes sociais sejam de experiências positivas que ocorram dentro do espaço do “Na Hora”.

Durante a coleta de dados, percebeu-se a vontade de servidores e atendentes de participarem do questionário, o que indica o interesse na excelência do CiRM na unidade. Dessa maneira verificou-se a complexidade do ambiente social conferida pela heterogeneidade dos papéis desempenhados pelas pessoas no mesmo ambiente de trabalho. Durante a primeira semana de coleta, uma limitação foi o fato de ter sido realizada apenas no período vespertino.

Assim, como sugestão para estudos futuros, verificou-se a possibilidade de coletar dados sobre a percepção geral do “Na Hora” não somente com o cidadão, mas também com outros *stakeholders*, como servidores públicos e terceirizados. Além do questionário, a realização de entrevistas semi-estruturadas também é recomendada, sobretudo com os atores que forem considerados chave para o negócio em questão. Desta forma, seria possível o levantamento subjetivo de opiniões, relevante para o tratamento qualitativo dos dados.

Portanto, evidencia-se o potencial do “Na Hora” unidade Ceilândia em realizar uma efetiva gestão de relacionamento com o cidadão, tendo sido levantado aspectos positivos e negativos a partir da opinião dos usuários dos serviços. Assim, a presente pesquisa auxilia a consolidar o *Citizen Relationship Management* (CiRM) como uma adaptação viável do *Customer Relationship Management* (CRM), através de um caso empírico.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, W.R.S. Qualidade no Atendimento aos Clientes da Terceira Idade nos Serviços Prestados pelo Banco do Brasil S/A Agência 2053, em Fagundes-PB. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – DAEC, Universidade Estadual da Paraíba.
- ARGENTI, P. A. Comunicação Corporativa: A Construção da Identidade, Imagem e Reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BABBIE, E. Métodos de Pesquisas de Survey. Belo Horizonte, 2001.
- BRACE, I. Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research. Kogan Page Publishers, 2018.
- BRESSER-PEREIRA, L.C.; Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. Revista do Serviço Público, 50(4), Brasília-DF, 1999.
- BOONE, H. N.; Analyzing likert data. Journal of extension, v. 50, n. 2, p. 1-5, 2012.
- COSTA, A.S.C.; SANTANA, L.C.; TRIGO, A.C. Qualidade do Atendimento ao Cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015
- CRESWELL, J. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre, 2010.
- DEMO, G. Marketing de relacionamento & comportamento do consumidor: estado da arte, produção nacional, novas medidas e estudos empíricos. São Paulo, 2015.
- DEMO, G.; PESSOA, R.; CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro, 49(3):677-697, 2015.
- DEMO, G.; ROZZETT, K.. Customer relationship management scale for the business-to-consumer market: exploratory and confirmatory validation and models comparison. International Business Research, v. 6, p. 29-42, 2013.
- DEMO, G.; PONTE, V. Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudos de casos. Brasília, 2008.
- FULLA, S.L. The citizen and CRM. In: KAVANAGH, Shayne C. (Ed.). Revolutionizing constituent relationships: the promise of CRM systems for the public sector. Chicago, IL: Government Finance Officers Association, 2007.
- GDF.; Governo do Distrito Federal. Decreto nº 22.125, de 11 de maio de 2001. Institui o Na Hora - Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão, no âmbito do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br> Acessado em: maio de 2018.
- GDF.; Governo do Distrito Federal. Na Hora – Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão. Disponível em: <http://www.nahora.df.gov.br/>. Acessado em: maio de 2018.
- GIL, A. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, 1999.
- GÜNTHER, H. Como elaborar um questionário. Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais. Laboratório de Psicologia Ambiental, Universidade de Brasília-UnB. Brasília-DF, 2003.
- INÁCIO, W. S.; SILVA, N.M.; CRESPO, C.B.; SHIMODA, E.; Avaliação da Qualidade no Atendimento de Emergência em um Hospital Municipal de Campos dos Goytacazes. Acta Biomedica Brasiliensia, v. 4, n. 2, p. 35-51, dez. 2013.
- KOTLER, Philip. Administração em Marketing. Philip Kotler, Kelvin Lane Keller. Tradução: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. São Paulo, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de Marketing. São Paulo, 2012.

KUARK, F.; MANHÃES, F.; MEDEIROS, C. Metodologia científica: um guia prático. Salvador - BA, 2010.

KUNSCH, M. M. K.. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

KROSNICK, J. A.; PRESSER, S. Question and Questionnaire Design. Handbook of survey research, p. 263-313, 2010.

LACERDA, A.B. A gestão pública e o relacionamento com o cidadão: um estudo sob a ótica da teoria New Public Service. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Programa de Pós-Graduação em Administração. Dissertação de Mestrado. 113 f. Porto Alegre - RS, 2017;

LEITE, L.O.; REZENDE, D.A.; Realizando a Gestão de Relacionamentos com os Cidadãos: proposição e avaliação de um modelo baseado no Citizen Relationship Management. Revista Brasileira de Gestão Urbana, v. 2, n. 2, p. 247-258, 2010.

MARCONI, M.; LAKATOS, E.; Metodologia científica. São Paulo, 2011.

MARCONI, M.; LAKATOS, E.; Técnicas de Pesquisa. São Paulo, 2010.

MARINHO, A.F.; REIS, B.G.G.N. Comprometimento da qualidade do atendimento relacionado à insatisfação funcional na divisão de recursos humanos de uma fundação do estado do Rio de Janeiro. Trabalho de Conclusão de curso – Universidade Federal Fluminense – UFF. Rio de Janeiro, 2017.

MEDEIROS, J.C.E.; DEMO, G.; FARIAS, R.; SOUZA, L.G.; FRANÇA, J.B.; Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM): Revisão Bibliométrica e Itinerários da Produção Nacional. In: XLI encontro da Anpad – EnANPAD, São Paulo, 2017.

MOIMAZ, S.A.S.; Satisfação e percepção do usuário do SUS sobre o serviço público de saúde. Physis, v. 20, n. 4. Rio de Janeiro, 2010.

MOTTA, P.R.M. O estado da arte da gestão pública. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 53, n. 1. São Paulo – SP, 2013;

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D.; The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, v. 58, p. 20-38, 1994.

NGAI, E.W. T.; XIU, L.; CHAU, D.C.K.; Application of data mining techniques in customer relationship management: a literature review and classification. Expert Systems with Applications, v. 36, p. 2592-2602, 2009.

PAULA, A.P. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PAYNE, A.; Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management. Oxford: Elsevier, 2006.

PEROSANZ, J. J. I. Métodos cuantitativos de investigación en Comunicación. Barcelona: Bosch, 2009

RIBEIRO, R. O CRM na AP: relação com o cidadão. In: CRM na administração pública. iGov-Doc. Portugal, v. 14, n. 12, p. 11-13, abr. 2011.

PIMENTEL GOMES, F. Curso de Estatística Experimental. São Paulo: Nobel, 1985.

OLIVEIRA, M. M. Como fazer pesquisa qualitativa. 3. ed. Petrópolis: Vozes. Rio de Janeiro-RJ, 2010.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na internet. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SHELLONG, A. CRM in the public sector: towards a conceptual research framework. In: Proceedings of the 2005 National Conference on digital government research. Digital government society of North America. Atlanta: 2005.

SHELLONG, A.; LANGENBERG, T.; Managing citizen relationships in disasters: Hurricane Wilma, 311 and Miami-Dade County. In: HICSS 2007. Annual Hawaii International Conference, 40th, 2007, Havaí. System sciences. Havaí: IEEE, 2007.

SCUSSEL, F.B.C; PETROLL, M.M; SEMPREBON, E.; ROCHA, R. O que é, afinal,

Marketing de Relacionamento? Uma Proposta de Conceito Unificador. Revista de Ciências da Administração, v. 20, n. 48, p. 9-23, ago. 2017.

SILVA, E.M.E.S.; As tecnologias de Informação e Comunicação aplicadas na Gestão das Autarquias como fator de prestação e proximidade junto dos cidadãos. Estudo de Caso: o CRM no Município de Alcochete. Lisboa, 2015.

WOLTON, D. É preciso salvar a comunicação. São Paulo: Paulus, 2006.

WULASANRI, A.; SUBRIADI, A. P. Developing Citizen Relationship Management (CiRM) Oriented E-Government Maturity Model. IPTEK Journal of Engineering, v. 3, n. 1, p. 22-28, 2017.

XAVIER, J.; GOUVEIA, L.B. O relacionamento com o cidadão: a importância do território, In: Conferência Ibero-Americana. Lisboa, 2004.