



GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO: Revisão Bibliométrica da Produção Científica

CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT: Bibliometric Analysis of the Scientific Production

Júlio César Elpídio de Medeiros ⁽¹⁾

Gisela Demo ⁽²⁾

Rafael Araújo Sousa Farias ⁽³⁾

Leonilson Gomes de Souza ⁽⁴⁾

Universidade de Brasília/UNB, Brasília-DF

João Barbosa França ⁽⁵⁾

Faculdades União Pioneira de Integração Social/UPIS, Brasília-DF

RESUMO

A adoção de ferramentas gerenciais na administração pública, tanto para o enfrentamento da crise fiscal, como para atendimento das demandas dos cidadãos, inaugurou o movimento internacional de reforma do Estado no final dos anos 1970. Como resultado, tem-se buscado a melhoria do relacionamento entre governos e cidadãos, reflexo de um contexto de demanda social por melhores serviços públicos. Assim, o objetivo deste estudo é mapear a produção científica nacional e internacional acerca da Gestão do Relacionamento com o Cidadão e propor uma agenda de pesquisa. Identificou-se baixa produção acadêmica sobre o tema e pouca compreensão dos gestores públicos sobre a aplicabilidade do marketing de relacionamento, demonstrando que ainda há larga avenida a ser percorrida para maturidade do tema.

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 international 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 study aims to map both national and international scientific production on Citizen Relationship Management and to propose an agenda for future research. Not only low academic production on the subject was identified, but also little understanding by public managers on the use of relationship marketing, demonstrating that there is still a wide avenue to be covered for the theme's maturity.

Keywords: CiRM; relationship marketing; citizen; service; public services.

INTRODUÇÃO

O cenário global recente apresenta mudanças significativas no perfil dos usuários dos serviços públicos (GHODOUSI, ALESHEIKH, SAEIDIAN, 2016; TAVANA,

ZANDI, KATEHAKIS, 2013). Atualmente, os cidadãos têm acesso a mais informações, apresentam necessidades mais complexas e cobram uma administração pública mais centrada nas necessidades da sociedade

(CASTELLS, 2002; LEITE, REZENDE, 2010; REZENDE, CASTOR, 2006). Para auxiliar em suas atividades, a administração pública tem buscado se modernizar e fortalecer a interação com os cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 2005; OLIVEIRA, COSTA, MIRANDA, MESQUITA, PEREIRA, 2013; OSBORNE, GAEBLER, 1994). No Brasil, tem-se como instrumento importante para a busca dessa melhoria, reflexo do movimento internacional iniciado no final da década de 1970, a edição do Plano Diretor de Reforma do Estado (PDRAE), publicado em 1995. Inspirado nos preceitos da Nova Gestão Pública (NGP), o PDRAE estabeleceu diretrizes para uma gestão pública mais moderna, capaz de ofertar serviços públicos de qualidade (ABRUCIO, 1997).

A Gestão do Relacionamento com os Cidadãos (CiRM) - ou *Citizen Relationship Management* (CiRM) - apresenta-se como uma possibilidade para promover a melhoria dos serviços públicos (FULLA, 2007; GHODOUSI, ALESHEIKH, SAEIDIAN, 2016; SCHELLONG, 2008). 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, aumentando a transparência e auxiliado os gestores a entenderem as necessidades dos cidadãos, em especial para a implementação da estratégia de CiRM (DEMO, PONTE, 2008; KANNABIRAN, XAVIER, ANANTHARAJ, 2004; LARA, GOSLING, 2016; SCHELLONG, 2008). 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,

LOURENÇO, FURTADO, SILVA, 2012; OLIVEIRA et al., 2013). Diante do exposto, o presente estudo tem o objetivo de mapear a produção científica nacional e internacional acerca do tema CiRM, delineando seus itinerários de pesquisa e propondo uma agenda para estudos ulteriores.

Além da introdução, a pesquisa está organizada em quatro seções. Na seção dois é apresentado o referencial teórico. Na seção três, está disposto o método empregado. Os dados são apresentados na seção quatro, que também inclui a agenda de pesquisa. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Nova Gestão Pública

A Nova Gestão Pública, 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 (ABRUCIO, 1997; BRESSER-PEREIRA, 1996). 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 (ABRUCIO, 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*) (ABRUCIO, 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 (ABRÚCIO, 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, 1995:7).

Entretanto, 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 se configura como um conjunto de ideias relativas ao papel da administração pública no sistema de governança que coloca os cidadãos no centro do debate e busca estabelecer um modelo normativo alternativo ao modelo da NGP.

Percebe-se, portanto, que a adoção dos preceitos da NGP, posteriormente revisitados pelos teóricos do NSP, tem exigido mudanças nas práticas burocráticas. Atualmente, os gestores públicos estão sendo pressionados no sentido de adotarem postura mais responsiva às demandas da sociedade. Essa situação incentiva o aperfeiçoamento da gestão do relacionamento com os cidadãos, em especial no contexto de crescente exigência por direitos, qualidade e bom atendimento (DEMO, PESSOA, 2015; VIGODA, 2002).

Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM)

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), visa posicionar o consumidor como ativo importante do negócio, dando origem ao marketing de relacionamento (BERRY, 1991; FULLA, 2007; 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). No entanto, segundo o autor, a discussão sobre CRM não pode ser reduzida a tecnologias. O CRM é muito mais que um software ou ferramenta tecnológica, exigindo que os gestores assumam uma visão holística da organização no sentido de integrar as informações às diversas áreas da empresa, gerando mudanças efetivas no que tange ao desenvolvimento do relacionamento com clientes estratégicos (CAMPBELL, 2003).

Destarte, o CRM trata-se de uma abordagem integral de gerenciamento do cliente, tendo como pressuposto a união de estratégias de marketing de relacionamento ao potencial da tecnologia da informação para gerar valor aos *stakeholders* (PAYNE, 2012) e, neste contexto, pode ser entendido como profícua competência organizacional essencial e vantagem competitiva para as organizações (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*, configura-se como estratégia importante, tal qual se demonstra na esfera privada, no sentido de gerenciar, de

maneira profícua, o relacionamento com os cidadãos.

Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM)

A estratégia de CiRM situa-se na discussão do uso do marketing no setor público, com vistas a auxiliar as instituições no atendimento das demandas dos cidadãos, na geração de valor e no aumento da satisfação (KOTLER, 2006; LIANG, 2003). Ao consumirem serviços públicos, os cidadãos esperam a mesma qualidade e tratamento recebidos pelos fornecedores privados (FALCE, MAYLDER, PRESSOT, TOIVANEN, 2012).

No entanto, 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-KHOURI, 2010; LIANG, 2003). Desse modo, os componentes do CRM se assemelham, em grande medida, aos componentes do CiRM, diferenciando-se em termos de perspectiva e de impulsionadores (AL-KHOURI, 2012). Nesse sentido, a adoção de uma estratégia de CiRM exige do gestor público coerência, haja vista as características que distinguem a relação com o cliente existente no setor privado e aquela com os cidadãos (FULLA, 2007; SCHELLONG, 2005).

Assim, 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 (GHODOUSI, ALESHEIKH, SAEIDIAN, 2016; SCHELLONG, 2008).

Verifica-se, cada vez mais, a necessidade de fortalecer iniciativas que favoreçam a criação de maior presença digital

pelo governo. 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 as demandas da sociedade (BRAGA, GOMES, 2015). O *e-government*, ou governo 2.0, resulta no uso intensivo de tecnologias de comunicação, tais como internet e mídia social, na oferta de serviços aos cidadãos (HONG, 2013). Alguns dos benefícios são redução de custos operacionais e a melhoria da relação entre cidadãos e governo (KAMMANI, SAFEENA, 2013).

A partir da análise de pesquisas internacionais sobre CiRM, percebe-se que há autores que discutem aspectos relativos aos fatores críticos, determinantes ou motivadores que impactam o processo de implementação de uma estratégia de CiRM (DUQUE et al., 2013; KERAMATI, SAREMI, AFSHARI-MOFRAD, 2011; LAWSON-BODY et al., 2011; ZAMANIAN, KHAJI, EMAMIAN, 2011). Ademais, o estado da arte recente sobre o tema desvela que pesquisadores têm dado um foco integrado ao papel da estratégia de gestão do relacionamento com o cidadão (KING, 2007; KING, COTTERILL, 2007; PAN, TAN, LIM, 2006; REDDICK, 2009; REDDICK, 2011; TAVANA, ZAND, KATEHAKIS, 2013).

Há também um grande interesse em utilizar o método de mineração de dados governamentais para definição das prioridades da ação pública (AKHONDZADEH-NOUGHABI et al., 2013; CNUDDÉ, MARTENS, 2015; GHODOUSI, ALESHEIKH, SAEIDIAN, 2016; O'BRIEN, SAMPSON, WINSHIP, 2015). Ainda, foi possível verificar interesse em analisar iniciativas de diversificação dos canais de relacionamento ofertados aos cidadãos, que se configura como componente fundamental para qualquer estratégia de CiRM (CHU, YEH, CHUANG, 2008; WU, 2017).

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?

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 e 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, conforme apresentado anteriormente, a depender do enfoque de cada etapa, os destinatários dos serviços públicos são vistos como contribuintes (*taxpayers*), consumidores/clientes e cidadãos.

Já o Novo Serviço Público, ao definir um conjunto de sete lições ou princípios balizadores da ação pública, inclui entre eles o 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 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 em que preserve valores democráticos, não permitindo que a lógica do setor privado suplante o interesse público (COUTINHO, 2000). Nesse sentido, essas especificidades,

que distinguem cliente e cidadão, devem balizar a estratégia de CiRM adotada no setor público (FULLA, 2007).

MÉTODO

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 para mapear tanto a produção nacional quanto a internacional.

Em primeira instância, no que tange à produção nacional, determinou-se 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 seguintes procedimentos: (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 agosto de 2018; (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, por ampliar utilizando os termos relacionados ao CRM, como gestão do relacionamento e marketing de relacionamento, 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)

Em um segundo momento, referindo-se aos trabalhos internacionais, foi investigada a evolução nas pesquisas acadêmicas sobre *Citizen Relationship Management*, por meio da busca por artigos científicos, sem recorte temporal, nas bases Proquest, Science Direct, Scopus e Web of Science. A justificativa dessas fontes está pautada no fato de elas concentrarem a maior parcela de artigos publicados nas ciências sociais (Larivière, Haustein & Mongeon, 2015). As palavras-chave utilizadas foram "citizen relationship management" OR "constituent relationship management" OR "cirm" OR "czrm", além de "crm" (government OR "public sector"). O processo resultou em 829 publicações. Esses estudos foram filtrados, mediante escolha daqueles que colaboram com o debate e, por fim, restaram 22 artigos internacionais. Esses artigos foram lidos integralmente e, após analisados, compuseram a agenda de pesquisa.

Em suma, a pesquisa realizou duas buscas. A primeira referente aos artigos nacionais (formada por uma amostra de seis artigos) e a segunda referente aos artigos internacionais (formada por uma amostra de 22 artigos), como forma de mapear a produção científica global em CiRM.

DISCUSSÃO E AGENDA DE PESQUISA

Como em nível nacional foram encontrados tão somente 6 artigos, foi possível proceder a uma análise mais detalhada. A atualidade do tema é patente, porquanto a metade dos artigos foi produzida há dois anos ou menos, sendo que o artigo mais antigo datou de 2010. Embora apresentem diferenças epistemológicas, os artigos 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 Pessoa (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) desenvolveram 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.

Tomando como referência a separação de poderes e a forma de Estado no cenário brasileiro, 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 Tabela 1.

Tabela 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

Além das categorias de análise previstas, o presente estudo avaliou as palavras-chave descritas nos artigos. Verificou-se que 58 termos formaram 25 palavras-chaves, sendo 22 diferentes (Tabela 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.

Tabela 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

Ademais, com base na análise dos 58 termos identificados, foi construída uma tabela com a densidade de frequência (Tabela

3), ou seja, os termos mais utilizados para formar as palavras-chave dos artigos, quais sejam marketing, gestão e pública.

Tabela 3 - 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

Ainda, a partir dos trabalhos selecionados, produziu-se uma nuvem formada pelas 70 palavras mais empregadas

nos resumos. A Figura 1 destaca as 20 palavras mais repetidas, seguidas de sua frequência de aparição e a referida nuvem.



Figura 1 - Palavras mais empregadas nos resumos dos artigos analisados

Fonte: Elaborada pelos autores

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 1) 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 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). A Figura 2 ilustra esses resultados.

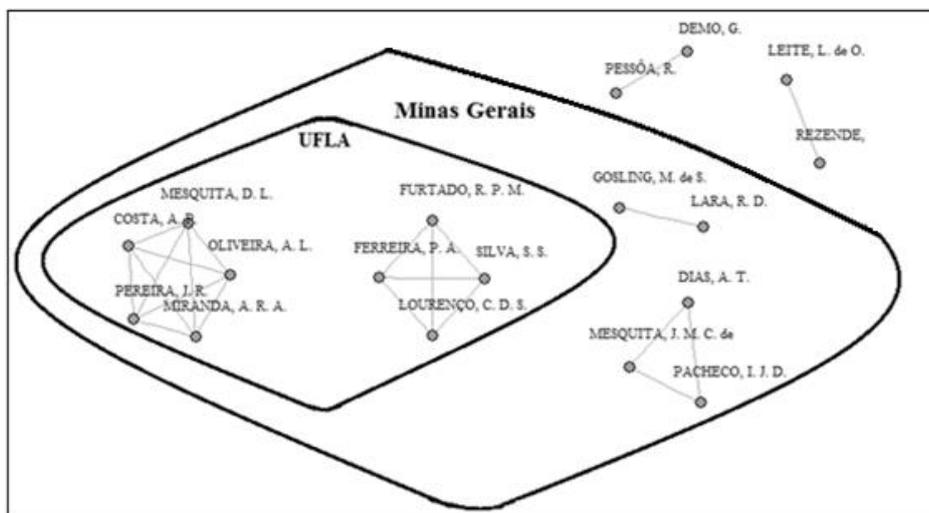


Figura 2 - Rede de relações de coautoria

Fonte: Elaborada pelos autores

Outro aspecto avaliado foi a classificação dos periódicos onde foram publicados os artigos nacionais. A análise permitiu identificar que, das seis revistas, a mais bem avaliada pela Qualis CAPES, na classificação mais recente disponível (quadriênio 2013-2016), foi a Revista de Administração Pública (RAP), com A2. Sendo

as demais avaliadas de B1 a B4, conforme Tabela 4, que apresenta as principais informações desses periódicos.

Tabela 4 - 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

Ademais, a análise dos trabalhos citados pelos autores permitiu identificar 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 Tabela 5 mostra os 16 trabalhos, dentre livros e artigos, mais citados em termos de CiRM, que representam 7,8% do total.

Tabela 5 - 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 (1997)
2	Barzelay (2000)
2	Bresser-Pereira (1999)
2	Bresser Pereira (2006)
2	Demo e Ponte (2008)
2	Ferreira <i>et al.</i> (2012)
2	Kannabiran, Xavier e Anantharaaj (2004)
2	Marini (2003)
2	Osborne e Gaebler (1992)
2	Paes de Paula (2005)
2	Payne (2005)
2	Schellong (2008)
2	Prata (1998)
2	Schellong e Langenberg (2007)

Fonte: Elaborada pelos autores

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 Tabela 6 apresenta os autores que foram citados pelo menos três vezes, com seu respectivo número de citações.

Tabela 6 - 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: Elaborada pelos autores

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.

A análise da publicação nacional, à luz do estado da arte internacional, para proposição de uma agenda de pesquisa, permite identificar que, em relação à distribuição dos estudos nacionais sobre CiRM, não se verifica uma frequência uniforme ao longo do período de 2010-2016. Esse aspectorativa a incipiência das pesquisas sobre o tema, não obstante sua patente relevância para a gestão do relacionamento com os cidadãos. A produção internacional segue padrão semelhante, sendo o artigo mais antigo encontrado em 2006 (King, 2006) e 2011 o ano com maior

número de artigos (KERAMATI, SAREMI, AFSHARI-MOFRAD, 2011; LAWSON-BODY et al, 2011; REDDICK, 2011; ZAMANIAN, KHAJI, EMAMIAN, 2011).

No que tange ao enquadramento dos estudos nacionais, 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 nacionais, 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). Já na busca internacional, não foram encontrados artigos teóricos, de onde depreende-se que trabalhos futuros sobre esse tema promoveriam melhor entendimento por parte da academia, 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 nacionais e internacionais, é possível identificar que eles se enquadram em gestão do relacionamento, marketing de relacionamento ou marketing público. 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 nacionais, 50% deles foram realizados em instituições que compõem o Poder Executivo, como no caso de prefeitura (LEITE, RESENDE, 2010), de Instituto Federal de Ensino (PACHECO, MESQUITA, DIAS, 2015) e de Centro de Atendimento Integrado (LARA, GOSLING, 2016). Um dos estudos foi conduzido em órgão do Poder Judiciário (DEMO, PESSOA, 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).

Por outro lado, verifica-se que, no cenário internacional, de forma análoga, as pesquisas foram conduzidas em instituições públicas (ZAMANIAN, KHAJI, EMAMIAN, 2011; YOUNG, POLLARD, GREGG, 2009; REDDICK, 2009) e no contexto local, como no caso de São Francisco/EUA (WU, 2017), Bojnourd/Iran (GHODOUSI, ALESHEIKH, SAEIDIAN, 2016, 2016), Boston/EUA (O'BRIEN, SAMPSON, WINSHIP, 2015), cidades da Eslováquia (FILA, SCHWARCZOVÁ, MURA, 2015), Antuérpia/Bélgica (CNUUDE, MARTEENS, 2015), Teerã/Irã e em (KERAMATI, SAREMI, AFSHARI-MOFRAD, 2011), municípios de Portugal (DUQUE et al, 2013), que buscaram refletir sobre estratégias de melhoria na oferta de serviços públicos.

O interesse por instituições do Poder Executivo parece ser 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, onde o cidadão

tem maior contato com a execução da política pública.

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 por meio de 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 nacionais 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 (ABRUCIO, 1997; ARRETICHE, 2004). Assim, 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. Outrossim, esse diagnóstico está alinhado com o preconizado no cenário internacional. Tavana, Zand, Katehakis (2013), Duque et al (2013), Keramati, Saremi, Afshari-mofrad (2011) e Young, Pollard, Gregg (2009) argumentam sobre a necessidade de conduzir pesquisas que busquem identificar um modelo de relacionamento com os cidadãos em contextos e canais variados.

Em relação à temática da política pública utilizada de pano de fundo nos estudos nacionais, em apenas dois deles a pesquisa foi focada em uma política específica, como é o caso da educação

(PACHECO, MESQUITA, DIAS, 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. Em linha com as pesquisas internacionais, 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. Cnudde e Marteens (2015) e King e Cotterill (2007), por exemplo, sugerem a aplicação de iniciativas de melhoria do relacionamento em serviços públicos variados, como transporte público e turismo, bem como sua utilização como ferramenta de gestão da informação, com vistas a identificar o alcance dessas abordagens.

Por fim, diferentemente da prática internacional, percebe-se o baixo interesse dos pesquisadores brasileiros em explorar as potencialidades das ferramentas de mineração de dados e big data (AKHONDZADEH-NOUGHABI et al, 2013; GHODOUSI, ALESHEIKH, SAEIDIAN, 2016; WU, 2017). Apenas Leite e Resende (2010) conduziram estudo nesta perspectiva, ao proporem um modelo de gestão com base na utilização de recursos de tecnologia. Nesse sentido, há importante lacuna para pesquisas que busquem avaliar como recursos de tecnológica podem auxiliar os gestores públicos na tomada de decisão.

Assim, 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, o que contribuirá para a promoção do exercício da cidadania, pilar do CiRM (SCHELLONG, 2005). Em síntese, o cenário aqui apresentado revela muitas oportunidades de estudos futuros. 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 as suas reais necessidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo determinou como objetivo mapear a produção científica nacional e internacional acerca do tema CiRM, por meio de estudo bibliográfico. 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 *papers in progress*, pode trazer contribuição ao debate, identificando tendências e lacunas de pesquisa.

Nesse sentido, a partir dos dados obtidos, foi possível desenhar um cenário relativo à evolução dos estudos sobre CiRM, com as principais temáticas abordadas pelos autores, possibilitando a identificação de lacunas na literatura e novos itinerários de pesquisa, os quais subsidiaram a proposição de uma agenda para estudos ulteriores.

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 da gestão do relacionamento com cidadãos e seus impactos, tanto nos órgãos e entidades públicas e, mais importante, nos serviços públicos oferecidos aos cidadãos. Espera-se dessa forma que o CiRM ocupe, efetivamente, o caráter estratégico ao qual faz jus na gestão pública.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, 10, 52, 1997.
- AL-KHOURI, A. M. Customer Relationship Management: Proposed Framework from a Government Perspective. **Journal of Management and Strategy**, 3(4), Abu Dhabi: UAB. (2012).
- AL-RAISI, A. N.; AL-KHOURI, A. M. Public Value and ROI in the Government Sector. **Advances in Management**, 3(2), p. 33-38. 2010.

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

ARRETCHE, M. Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. **São Paulo em perspectiva**, 18(2), p. 17-26. 2004.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing Services: Competing Through Quality**. New York: Free Press. 1991.

BOUZAS-LORENZO, R. Public sector marketing, political science and the science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue. **Int Ver Public Nonprofit Mark**, 7, p. 113-125. 2010.

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

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1), p. 58-64. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **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., p. 21-38). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora. 2005.

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

CAMPBELL, A. J. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. **Industrial Marketing Management**, 32, p. 375-383. 2003.

CASTELLS, M. A. **Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra. 2002.

CHU, P.-Y.; YEH, S.-C.; CHUANG, M.-C. Reengineering municipality citizen electronic complaint system through citizen relationship management. *Electronic Government*, **An International Journal**, Vol. 5, No. 3. 2008.

CNUDDE, S.; MARTENS, D. Loyal to your city? A data mining analysis of a public service loyalty program. **Decision Support Systems** 7, p. 74-84. 2015.

COUTINHO, M. J. V. A administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**. ENAP: 51(3). 2000.

CSARDI, G.; NEPUSZ, T. **The igraph software package for complex network research**, *InterJournal, Complex Systems* 1695. 2006. Acesso em 30 mai. 2017 Recuperado de <http://igraph.sf.net>.

Demo, G.; GUANABARA, M. 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** (p. 383-401). São Paulo: Ed. Atlas. 2015.

DEMO, G.; PESSOA, R. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). **Revista de Administração Pública**, 49(3), p. 677-697. 2015.

DEMO, G.; PONTE, V. **Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudos de casos**. São Paulo: Atlas. 2008.

- DENHARDT, R. B; DENHARDT, J. V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. **Public Administration Review**, 60(6). 2000.
- DUQUE, J.; VARAJÃO, J.; VITOR, F.; DOMINGUES, C. Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities, **Local Government Studies**, 39:6, p. 878-894. 2013.
- FALCE, J.; MAYLDER, C.; PRESSOT, I.; TOIVANEN, M. Qualidade no Serviço Público: um estudo de caso em uma fundação pública em Minas Gerais. **AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, 3(2), p. 43-62. 2012.
- FERREIRA, P. A.; LOURENÇO, C. D. S.; FURTADO, R. P. M.; SILVA, S. S. 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), p. 170-195. 2012.
- FILA, M.; SCHWARCZOVÁ, L.; MURA, L. Citizen satisfaction survey as a tool of citizen relationship management of local government in Slovakia. **Serbian Journal of Management**, 10(1), p. 117-129. 2015.
- FOTAKI, M. Are all consumers the same? Choice in health, social care and education in England and elsewhere. **Public Money Manage**, 29(2), p. 87-94. 2009.
- FULLA, S. L. 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**, p. 20-24. 2007.
- GHODOUSI, M.; ALESHEIKH, A. A.; SAEIDIAN, B. Analyzing public participant data to evaluate citizen satisfaction and to prioritize their needs via K-means, FCM and ICA. **Cities**, 55, p. 70-81. 2016.
- KAMMANI, A.; SAFEENA, R. Conceptualization of Electronic Government Adoption. **International Journal of Managing Information Technology (IJMIT) Vol.5, No.1. 2013.**
- KANNABIRAN, G.; Xavier, M, J., & Anantharaaj, A. Enabling e-governance through citizen relationship management-concept, model and applications. **Journal of Marketing**. 69, pp. 223-240. 2004.
- KERAMATI, A.; SAREMI, M. S.; AFSHARI-MOFRAD, M. Citizen relationship management critical success factors: An empirical study of municipality of Tehran. **Int. J. Electronic Governance**, Vol. 4, No. 4. 2011.
- KING, S. F. Citizens as customers: exploring the future of CRM in UK local government. **Government Information Quaterly**, 24, pp. 47-63. 2007.
- KING, S.; COTERILL, S. Transformational Government? The role of information technology in delivering citizen-centric local public services. **Local Government Studies** 33(3), p. 333-354. 2007.
- KOTLER, P.; LEE, N. **Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance**. Pearson Prentice Hall. 2006.
- LARA, R. D.; GOSLING, M. S. Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a Administração Pública. **Revista Eletrônica de Administração**, 22(2), p. 333-362. 2016.
- LARIVIÈRE, V; HAUSTEIN, S; MONGEON, P. The Oligopoly of Academic Publishers in the Digital Era. **PLoS ONE** 10(6): e0127502. 2015.

- LAWSON-BODY, A.; WILLOUGHBY, L.; MUKANKUSI, L.; LOGOSSAH, K. The critical success factors for public sector crm implementation. **The Journal of Computer Information Systems**; 52, 2; SciTech Premium Collection. 2011.
- 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 [I]. **URBE - Revista Brasileira de Gestão Urbana**, 2(2), p. 247-258. 2010.
- O'BRIEN, D.; SAMPSON, R.J.; WINSHIP, C. Ecometrics in the Age of Big Data: Measuring and Assessing 'Broken Windows' Using Large-scale Administrative Records. **Sociological Methodology** 45. 2015.
- OLIVEIRA, A. L.; COSTA, A. P.; MIRANDA, A. R.; MESQUITA, D. L.; PEREIRA, J. R. O marketing público no contexto da reforma gerencialista do estado. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, 2(2), 103. 2013.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Mh Comunicação. 1994.
- PACHECO, I. J. D.; MESQUITA, J. M. C.; DIAS, A. T. Qualidade Percebida e Satisfação dos Alunos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Revista Gestão & Tecnologia**, 15(2), p. 5-28. 2015.
- PAN, S.-L.; TAN, C.-W.; LIM, E.T.K. Customer relationship management (CRM) in e-government: a relational perspective. **Decision Support Systems** 42, p. 237 – 250. 2006.
- PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management**. Oxford: Elsevier. 2012.
- PLANO DIRETOR DE REFORMA DO APARELHO DO ESTADO. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. Brasília. 1995.
- PONTE, V. 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** (p. 137-174). São Paulo: Atlas. 2015.
- REDDICK, C. G. The adoption of centralized customer service systems: A survey of local governments. **Government Information Quarterly**, Volume 26, Issue 1, p. 219-226. 2009.
- REDDICK, C. G. Customer Relationship Management (CRM) technology and organizational change: Evidence for the bureaucratic and e-Government paradigms. **Government Information Quarterly** 28, p. 346–353. 2011.
- REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas** (2a ed.). Rio de Janeiro: Brasport. 2006.
- SCHELLONG, A. CRM in the public sector: towards a conceptual research framework. In National Conference on Digital Government Research, p.326-332. 2005.
- SCHELLONG, A. **Citizen Relationship Management: a study of CRM in Government**. European University Studies: Frankfurt. 2008.
- SCHELLONG, A.; LANGENBERT, T. Managing citizen relationships in disasters: Hurricane wilma, 311 and Miami-dade county. System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii international Conference on (p. 96-96). 2007.

- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, 43 (2), Apr. 2009.
- TAVANA, M.; ZAND, F.; KATEHAKIS, M. N. A hybrid fuzzy group ANP-TOPSIS framework for assessment of e-government readiness from a CiRM perspective. **Information & Management** 50, p. 383-397. 2013.
- THOMAS, J. C. Citizen, Customer, Partner: Rethinking the Place of the Public in Public Management. **Public Administration Review**, 73(6), p. 786-796. 2013.
- TORRENS, A. C. **Poder Legislativo e políticas públicas: uma abordagem preliminar**. Boletim de Direito Administrativo. 2013.
- VIGODA, E. From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. **Public Administration Review**. 2002.
- XAVIER, J.; GOUVEIA, L. B. **O relacionamento com o cidadão: A importância do território**. In: Conferencia ibero-americana. 2004. Acesso em 25 ago. 2017
http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/xavier_iadisibero04.pdfjo.
- WU, W.-N. Citizen Relationship Management System Users' Contact Channel Choices: Digital Approach or Call Approach? **Information**, 8, 8. 2017.
- YOUNG, J.; POLLARD, C.; GREGG, P. A foundation assessment of the influence of it management practices on customer relationship management (crm) in a large Australian federal government agency. **Australasian Journal of Information Systems**, Volume 15 Number 1. 2009.
- ZAMANIAN, M.; KHAJI, M. R.; EMAMIAN, S. M. S. The value chain of citizen relationship management (CzRM): A framework for improvement. **African Journal of Business Management**, Volume: 5, Ed. 22, p. 8909-8917. 2011.

NOTA

- (1) Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Gestão Pública pela Universidade Cândido Mendes. Graduado em Relações Internacionais pelo Centro Universitário de Brasília, Brasília-DF.
- (2) Pós-Doutorado em Management & Organizations pela University Of California, Los Angeles (UCLA, EUA). Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília/UnB. Mestre em Engenharia de Produção/Marketing Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduada em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Professora Associada do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Brasília/UnB, Brasília, DF, Brasil.
- (3) Doutorando em Administração pela Universidade de Brasília/UnB. Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Piauí/UFPI. Graduado em Administração pela UniNovafapi - Certificado Fundação Getúlio Vargas/FGV. Pesquisador na Universidade de Brasília/UnB via Grupo de Pesquisa em Relações Interorganizacionais e Redes (GERIR), Brasília-DF.
- (4) Mestre em Administração pela Universidade de Brasília/UnB. Especialista em Estatística Aplicada pelo Centro Universitário UDF. Especialista em Direito Público pela Universidade Anhanguera-Uniderp. Especialista em Direito Processual pela Universidade do Sul de Santa

Catarina. Graduado em Matemática pela Universidade Federal de Goiás/UFG. Graduado em Direito pela Universidade Paulista de Goiânia/GO.

⁽⁵⁾ Mestre em Administração pela Universidade de Brasília/UnB. Especialista em Planejamento Econômico e Finanças pelo Departamento de Economia da FACE/UNB. Graduado em Sistemas de Informações pela Universidade Católica de Brasília/UCB. Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade UPIS, Brasília-DF.

Enviado: 26/02/2019

Aceito: 03/06/2019