



urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana

ISSN: 2175-3369

urbe@pucpr.br

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Brasil

Oliveira Leite, Leonardo de; Alcides Rezende, Denis  
Realizando a Gestão de Relacionamentos com os Cidadãos: proposição e avaliação de um modelo  
baseado no Citizen Relationship Management  
urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana, vol. 2, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 247-258  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Paraná, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193115578008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## Realizando a Gestão de Relacionamentos com os Cidadãos: proposição e avaliação de um modelo baseado no *Citizen Relationship Management*

*Performing the Citizen Relationship Management: proposition and assessment of a model based on the Citizen Relationship Management*

Leonardo de Oliveira Leite<sup>[a]</sup>, Denis Alcides Rezende<sup>[b]</sup>

<sup>[a]</sup> Doutorando e mestre em Gestão Urbana (PUCPR), com MBA em Sistemas de Informação e Graduado em Engenharia da Computação (PUCPR), Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPGTU/PUCPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: leonardo.leite@serpro.gov.br

<sup>[b]</sup> Pós-Doutor em Administração (FEA/USP), Doutor em Gestão da Tecnologia da Informação (EPS/UFSC), mestre em Informática (UFPR), com especialização em Magistério Superior (UTP/PR), Graduado em Administração de Empresas (FADEPS/PR) e em Processamento de Dados (FACET-UTT/PR), Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPGTU/PUCPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: denis.rezende@pucpr.br

---

### Resumo

O atendimento efetivo dos cidadãos nos municípios desafia constantemente a gestão das prefeituras, que mostram dificuldades para adequar seus serviços com qualidade. O objetivo deste artigo é propor e analisar na prática um modelo de gestão de relacionamentos com os cidadãos, adaptando alguns conceitos de *Customer Relationship Management* (CRM) para prefeituras. Este CRM, baseado na integração dos Sistemas de Informação, promove a melhoria dos serviços públicos e a aproximação do gestor municipal ao cidadão. O método utilizado foi de uma pesquisa bibliográfica exploratória e de estudo de caso em um município, utilizando a técnica de entrevista semiestruturada aliada a uma pesquisa documental. A conclusão, baseada nos resultados desta pesquisa, reitera que a gestão do relacionamento com os cidadãos permite aos gestores municipais conhecer seus cidadãos, personalizando o atendimento, apoiando o processo decisório e melhorando a máquina pública para atender de forma mais efetiva a população.

**Palavras-chave:** Gestão pública. Gestão de Relacionamentos com Cidadãos. *Public Service Orientation*.

### Abstract

*The effective assistance of citizens in municipalities constantly challenges the management of city halls that show difficulties in adapting their services with quality. The objective is to propose and analyze in practice a model of*

*citizen relationship management, adapting the concepts of customer relationship management (CRM) to city halls. This CRM, based on the integration of information systems, promotes the improvement of public services and the approach of the municipal manager to the citizen. The method used was an exploratory bibliographic research and case study in a municipality, by using the semi-structured interview technique combined with a documentary research. The conclusion, based on the results of this research, reiterates that the citizen relationship management allows municipal managers to get to know their citizens, personalizing their service, supporting the decision making process and improving the public machine to assist the population in a more effective way.*

**Keywords:** Public Management. Citizen Relationship Management. Public Service Orientation.

## Introdução

A gestão de municípios é uma tarefa desafiadora. Abrange a necessidade de se conciliar os mais diversos interesses e de atingir resultados com grande complexidade de mensuração, informação e planejamento (GRAHAM, 1994; PFEIFFER, 2000; CASTELLS, 2002; REZENDE; CASTOR, 2006).

A iniciativa privada enfrentou problemas similares e formulou alternativas para obter destaque entre seus concorrentes, por meio do conhecimento e da aproximação dos clientes, o que foi possível a partir da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), para gerir e realizar seus relacionamentos com os clientes. Neste cenário, os Sistemas de Informação (SI) têm papel fundamental, pois podem viabilizar a estruturação, a armazenagem, a recuperação e a operacionalização de grandes volumes de dados dos clientes na iniciativa privada e dos cidadãos na iniciativa pública. Apesar de ser um assunto polêmico e existirem linhas de pensamento diversas, as TICs representam um caminho para a melhoria da *performance* administrativa e para a aproximação entre cidadão e gestor municipal (CUNHA, 2000).

O objetivo deste artigo é propor e analisar na prática um modelo de gestão de relacionamentos com os cidadãos, adaptando alguns conceitos de *Customer Relationship Management* (CRM) para prefeituras, visando a promover a melhoria dos serviços públicos e a aproximação do gestor municipal ao cidadão. Esta proposta de estruturação da gestão do relacionamento com os cidadãos para uma administração pública municipal também é orientada para a integração dos SI existentes na prefeitura.

Após a descrição do modelo é realizado um estudo de caso no município de Curitiba, onde é encontrada a solução que serviu de base para a formatação do modelo proposto, detalhando sua

gestão de relacionamentos com os cidadãos, algumas diferenças entre o modelo proposto e o cenário real estudado e os resultados obtidos pela administração municipal analisada.

## Fundamentação teórica

### *Public Service Orientation (PSO)*

Vivemos uma fase de consolidação da revolução proporcionada pelas TICs. Saído de um modelo industrial, formamos hoje a sociedade da informação – ou sociedade em rede –, com novas dinâmicas econômicas, sociais e políticas, influenciadas pela globalização e pela crise do Estado (CASTELLS, 2002).

O Estado também vem se transformando. Diante da incorporação de novos papéis e funções e do abandono de outros, foi necessário reavaliar a função que ele desempenha na sociedade. A administração pública, que outrora controlava os rumos da sociedade, hoje procura apoiar os cidadãos na conquista de seus interesses. Estas mudanças refletem uma sociedade globalizada, e foi com a finalidade de bem servi-la que a administração pública precisou repensar o *modus operandi* dos processos produtivos ora existentes no Governo e buscar formas de melhorar seus processos internos e externos, colocando a satisfação do cidadão como um de seus principais objetivos (CASTELLS, 2002; REZENDE; CASTOR, 2006).

Como uma alternativa na busca para a transposição destes desafios, ganhou destaque na administração pública a aplicação de modelos de gestão da iniciativa privada e a utilização das novas tecnologias na transformação e na modernização da gestão pública, inclusive municipal. A esta “doutrina”

foi atribuído o nome de *New Public Management* (NPM) ou Nova Administração Pública (BARZELAY, 2001).

Apesar dos avanços, o NPM enfrentou diversas críticas, especialmente por seu foco na eficiência, que deixaria em segundo plano os conceitos de valor social e da qualidade da prestação dos serviços públicos prestados. A definição do público-alvo como cliente/consumidor é bastante polêmica pelo mesmo cunho impessoal. Como evolução do NPM, surgiu o *Public Service Orientation* (PSO), contextualizado por alguns autores como uma nova fase do NPM – englobando as principais ideias do NPM sem ser, no entanto, tão radical em relação à eficiência que privilegiava a questão de custos e preços. Assim, o NPM partiu da ideia fundamental de “fazer mais com menos”, para uma fase de “fazer melhor” e finalmente, no PSO, “fazer o que deve ser feito”. O PSO busca maior efetividade, valorizando temas como *accountability*, transparência, participação social, equidade, trabalhando com o conceito de cidadão-usuário e de um Estado que promova o equilíbrio entre os interesses dos diversos grupos sociais, que mesmo com diferentes motivações e recursos, devem ser atendidos equitativamente (ARAGÃO, 1997; MARINI, 2003).

### *Customer Relationship Management* (CRM)

Em um ambiente internacional extremamente competitivo, o conhecimento e o entendimento de seus consumidores se mostraram essenciais para o sucesso das empresas. O *Customer Relationship Management* (CRM) é um conceito que passou a ser bastante difundido em organizações privadas, a partir da década de 90, focando principalmente na fidelização dos clientes com maior potencial e na maximização do lucro (FERRO, 2003).

O CRM é definido por Swift (2001, p. 13) como “um processo interativo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos positivos com os mesmos”. As empresas buscam identificar o cliente, conhecê-lo, diferenciar (avaliando as suas necessidades e exigências), interagir com o cliente (reavaliando suas necessidades) e personalizar este relacionamento (SWIFT, 2001).

É preciso que o CRM seja integrado a tudo o que a empresa faz, a todos com os quais ela trabalha e com os quais transaciona. O foco da empresa migra de seu produto/serviço para o cliente, mudando

também a cultura desta empresa. Além disso, as comunicações devem ser de mão dupla, integradas, registradas e gerenciadas, pois sem dados históricos, transações detalhadas, comunicações focalizadas e categorizadas, um relacionamento não pode ser efetivamente mantido (SWIFT, 2001; ZENONE, 2001).

O CRM pressupõe o redesenho dos processos da empresa, com processos operacionais ágeis e com um modelo de relacionamento que gere valor em longo prazo para o cliente (BRETZKE, 2007). Ainda segundo Bretzke (2007), os dois pilares do CRM são: “um processo de trabalho orientado para o cliente, que permeia e é compartilhado por toda a empresa; e o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, *marketing* e serviços”.

### **Tecnologia da Informação e Comunicação e os *Contact Centers***

O papel da TIC é essencial em um cenário de utilização do CRM, pois permite a localização, utilização e controle dos dados e processos. A TIC possibilita o trabalho da organização na coleta e no gerenciamento de informações sobre os relacionamentos com clientes e sobre o negócio. Este processo viabiliza a transformação de informações em conhecimento, permitindo assim, a utilização deste conhecimento para atingir os objetivos estipulados (SWIFT, 2001).

Conforme Schweitzer (2004, p. 38),

a infra-estrutura tecnológica para o CRM é mais que uma simples solução de software ou ferramenta. É um conjunto de tecnologias e de sistemas de informação que, integradas, implementam e operacionalizam as estratégias para o CRM.

Em várias organizações que adotam o CRM, o *Contact Center* (uma central de atendimento com atendimento multicanal via voz, internet, e-mail, *chat*) representa coração, olhos e ouvidos deste modelo de gestão (FERNEKEES, 2007). Nestas organizações, o *Contact Center* é um dos principais canais de comunicação para os clientes e de avaliação de sua satisfação com a organização, além de suprirem os tomadores de decisões destas organizações com informações sobre os clientes e sobre a qualidade do atendimento/serviço realizado pela organização (FERNEKEES, 2007).

## Metodologia da pesquisa

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória de documentos eletrônicos, livros e periódicos (GIL, 2002). Buscou-se a fundamentação conceitual sobre CRM, a qual resultou na construção de hipóteses e na proposição de uma estruturação de um modelo para a gestão de relacionamentos com os cidadãos para a administração pública municipal. A metodologia para modelar a estrutura de gestão de relacionamentos com os cidadãos para uma administração pública contemplou as seguintes fases: constituição das bases teórico-conceituais; estudo das estruturas de administrações públicas municipais; estudo da Central 156 e seu funcionamento na cidade de Curitiba; estudo da adaptação do CRM ao ambiente público; formatação e proposição do modelo de Gestão de Relacionamento com os Cidadãos para administrações públicas municipais; aprofundamento dos dados para o estudo de caso; e documentação dos resultados.

Foi realizado um estudo de caso qualitativo com o intuito de analisar a estruturação, diferenças e resultados entre o modelo proposto e a implementação em um município. O estudo de caso foi realizado na Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) e no Instituto Curitiba de Informática (ICI), organização social responsável pela gestão e execução da Tecnologia de Informação da administração pública municipal da Prefeitura de Curitiba.

O estudo de caso contemplou a estrutura de gestão de relacionamentos com os cidadãos da PMC. Ele foi realizado, mais especificamente, no ICI, que é a organização responsável pela gestão da Central 156, da Central de Relacionamento da PMC e pelo Sistema de Identificação do Cidadão (SIC).

Para levantamento de dados foi realizada a técnica de pesquisa de entrevista semiestruturada com gestores municipais, aliada à realização de uma pesquisa documental, semelhante a uma pesquisa bibliográfica, mas pesquisando em materiais não editados (MARTINS, 2006). Nesta fase, foram analisados os relatórios gerenciais da Central 156 e os relatórios das atividades da Central de Relacionamento da prefeitura.

## Modelo proposto de gestão de relacionamentos com os cidadãos

Para a concepção do modelo proposto, a fim de que as prefeituras realizem a Gestão de

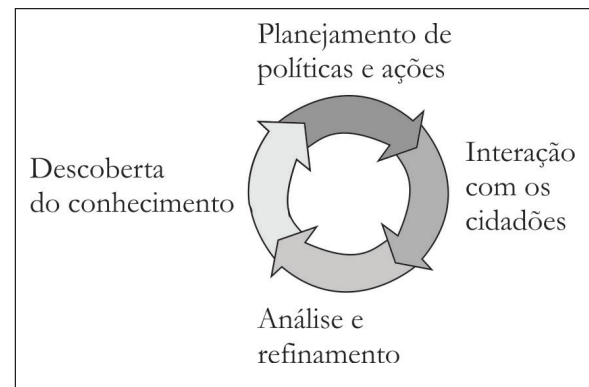
Relacionamentos com os Cidadãos suportada por sistemas de informação integrados, são adaptados os conceitos e a estruturação do *Customer Relationship Management* (CRM) da iniciativa privada, customizado para o ambiente público municipal como *Citizen Relationship Management*. O acrônimo de CRM para a administração pública também é encontrado em literaturas como CzRM (SCHELLONG, 2006).

A implantação da Gestão de Relacionamentos com os Cidadãos significa para a administração pública municipal colocar os cidadãos e o relacionamento com estes como o foco principal de sua atuação (SCHELLONG, 2006).

A Gestão de Relacionamentos com os Cidadãos proposto neste modelo trata dos relacionamentos utilizando as telecomunicações, mais especificamente a telefonia. Além de uma plataforma tecnológica integrada para permitir um atendimento mais personalizado aos cidadãos e possibilitar ao gestor municipal conhecer as necessidades e anseios da população. Não são foco deste modelo outras formas de relacionamento entre poder público e cidadãos, como, por exemplo, os conselhos sociais. O modelo proposto é baseado na solução de Gestão de Relacionamento com os Cidadãos do município de Curitiba.

## Processo interativo para um CzRM Municipal

Com base em Swift (2001), o CzRM deve ser visto pela prefeitura como um processo interativo, um ciclo que envolve sua estrutura, em quatro fases (Figura 1):



**Figura 1** - Fases do CzRM

Fonte: adaptado de SWIFT, 2001.



- descoberta do conhecimento: é a análise das informações do cidadão para identificar suas expectativas em relação à sua cidade, suas demandas, necessidades, capacitação, situação econômico-social. Os dados, relações e transações deste cidadão precisam ser contextualizados e transformados em informações e conhecimentos;
- planejamento de políticas e ações municipais: aqui são definidos os planos, programas e infraestrutura necessários para atender, elaborar e/ou conciliar o planejamento do gestor municipal com os anseios da população;
- interação com os cidadãos: nesta fase são geridas as comunicações com os cidadãos. Seja para levantar novas demandas e necessidades ou avaliar o sucesso e o impacto de determinado projeto, programa ou obra executados, ou para auxiliar no planejamento para futuros projetos, e até mesmo para levantar indicadores da satisfação da população. Aqui também estão inseridas as mobilizações da população, como, por exemplo, um convite para a inauguração de uma obra ou para participação nos debates para a definição da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO);
- análise e refinamento: é a fase de aprendizagem contínua a partir das interações com os cidadãos. Aqui processos e serviços que não estejam atendendo aos anseios da população são revistos e reestruturados, impactando na máquina da administração pública municipal, que estará buscando otimizar seus processos do ponto de vista do cidadão, pois é ele o ator central nesta forma de gestão.

Dados de relacionamentos entre a prefeitura e os cidadãos já existem e estão dispersos entre os diversos Sistemas de Informação que a prefeitura possui, em maior ou menor grau, dependendo do nível de informatização em que esta se encontra – por exemplo, o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS), atendimentos em postos de saúde, infrações de trânsito, demandas e solicitações registradas no

serviço 156, cadastros de escolas municipais, entre diversas outras bases de dados existentes no município. O grande desafio dos Sistemas de Informação é relacionar e comunicar estas diversas bases de dados para responderem de forma integrada. Além disso, os Sistemas de Informação têm a função de ser os responsáveis pela consolidação das informações disponíveis a serem apresentadas aos gestores públicos, apoiando seu processo de tomada de decisão.

Os Sistemas de Informação, e mais especificamente as Tecnologias de Informação e Comunicação, também têm papel importante no estabelecimento de interação e comunicação com os cidadãos, representado no modelo pela internet, *Contact Centers* e quiosques de autoatendimento.

### Estrutura do modelo de gestão de relacionamento com o cidadão

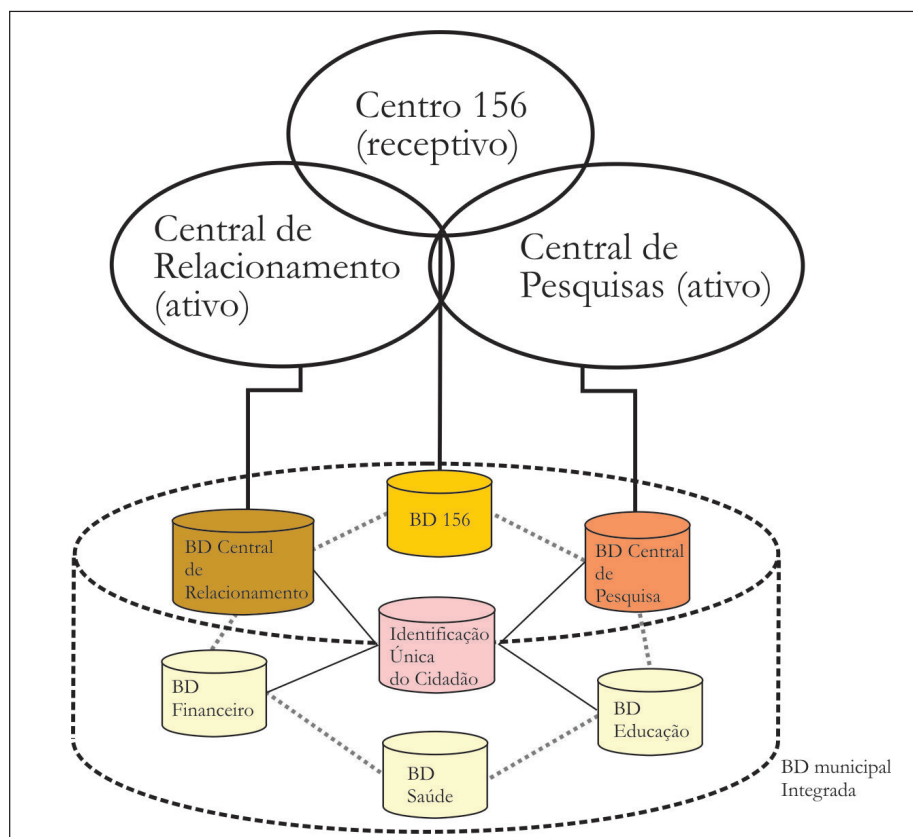
A Figura 2 representa como é estruturado este modelo de Gestão de Relacionamento com os Cidadãos. Na proposta existem três centrais (*Contact Centers*) que interagem diretamente com o cidadão:

- Central 156: é um serviço de utilidade pública, já regulamentado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e destinado às administrações municipais. Já opera em diversos municípios brasileiros e tem por objetivo o atendimento da demanda de informações e solicitações dos munícipes. É essencialmente um *Contact Center* receptivo;
- Central de Relacionamento: permite gerir e comunicar as ações da administração pública nas mais diversas áreas, bem como os projetos e serviços prestados. É um *Contact Center* ativo que realiza a divulgação e convites para eventos como inaugurações, campanhas e novos projetos da Prefeitura, além de contatos direcionados aos participantes dos programas e cursos da Prefeitura com intuito de manter um cadastro constante para convite e divulgação de novos eventos;
- Central de Pesquisas: é um *Contact Center* ativo que realiza pesquisas telefônicas com os usuários dos serviços da administração pública, realizando a avaliação

dos projetos e programas disponibilizados para a população. Também pode realizar pesquisas de opinião pública para apoio à tomada de decisão, sobre temas polêmicos e a satisfação dos cidadãos em relação aos serviços públicos e a administração.

Estas centrais estão representadas separadamente, mas podem estar agrupadas ou integradas, desde que cumpram todas as funções descritas anteriormente. Elas alimentam suas bases de dados,

que estão integradas entre si e também integradas com as demais bases de dados existentes no município, gerando uma grande base de informações que podem ser transformadas em conhecimento sobre os cidadãos do município. Além disso, a integração dessas diferentes bases permite um atendimento personalizado aos cidadãos, sabendo rapidamente suas demandas e o histórico de relacionamento deste cidadão com a administração pública municipal e possibilitando fomentar maior participação deste cidadão na melhoria dos serviços públicos municipais



**Figura 2** - Estruturação da Gestão de Relacionamento com os Cidadãos, representando os *Contact Centers* e a integração das bases de dados com a identificação única do cidadão

Fonte: Elaboração dos autores.

Existem algumas estratégias possíveis para a integração das diferentes bases de dados existentes no município. Poderia ser gerado um grande *Data Warehouse*, mas esta possibilidade não é muito atrativa quando são analisados os custos e o tempo de desenvolvimento de projetos deste tipo. Outra possibilidade, mais próxima à realidade financeira

das Prefeituras e que pode trazer grandes benefícios ao sistema de informação municipal como um todo, é a geração de uma base central de dados de Identificação Única do Cidadão, que possuirá dados cadastrais básicos de todos os cidadãos, visando à identificação unívoca de cada cidadão e possibilitando o relacionamento destas informações cadastrais

básicas do cidadão às suas informações nas demais bases de dados existentes na Prefeitura.

Deste modo, os Sistemas de Informação existentes na administração pública municipal devem identificar o cidadão relacionando suas bases de dados específicas a esta base de dados de identificação única do cidadão. Aliada à identificação do cidadão está a padronização dos dados em todos os Sistemas de Informação municipais, o que pode ser realizado com a adoção de metadados. Estes metadados padronizados para a administração municipal e, em conjunto com a Identificação Única do Cidadão, viabilizam a implementação da comunicação e troca de informações entre diferentes sistemas. Então possibilita, por exemplo, que em um atendimento da Central de Relacionamento que esteja alimentando a base de dados da Central de Relacionamento seja possível identificar univocamente este cidadão e consultar rapidamente dados deste cidadão e seu histórico de relacionamentos com a Prefeitura, nas respectivas bases de dados.

### **Impactos da gestão de relacionamentos com os cidadãos na máquina pública municipal**

A Gestão de Relacionamentos com os Cidadãos funciona como uma espécie de “motor” no processo de atendimento e de funcionamento da Prefeitura, sinalizando as ações para os diversos níveis hierárquicos e, por outro lado, comunicando à população suas possibilidades de atendimento, seus projetos e obras de melhoria na infraestrutura e nos serviços urbanos. Além disso, os gestores possuirão informações suficientes para avaliar seus processos internos e os otimizar, buscando maior efetividade da máquina pública.

Durante o fluxo de atendimento de uma demanda do cidadão, com solicitação por meio da Central 156, com a estrutura da Prefeitura funcionando com o foco no atendimento ao cidadão, são coletadas diversas informações sobre as demandas requisitadas, tempo e custo para atendimento das demandas, o perfil do cidadão que utiliza a Central 156, o grau de satisfação no atendimento da Prefeitura e do funcionamento da Central 156.

A Central de Relacionamento trabalha a partir de dados já coletados, levantados. Para exemplificar seu funcionamento: em determinada região da cidade

existe um elevado número de demandas relacionadas à saúde e congestionamento das unidades de saúde locais. A partir destas informações, é levantada a necessidade de uma nova unidade de saúde na região. Esta obra é planejada e realizada com o apoio destes dados; então a Central de Relacionamento entra em contato com a população da região, divulgando e esclarecendo a população sobre a nova unidade de saúde e os serviços que lá serão prestados. A população toma conhecimento da obra e dos serviços lá disponibilizados, atendendo às suas solicitações e aproximando a Prefeitura dos cidadãos.

E a Central de Pesquisas atua de forma contínua em todo este processo, neste caso, por exemplo, levantando a opinião da população sobre a realização de uma obra ou pesquisando se os serviços que estão sendo prestados na nova unidade de saúde estão satisfazendo as necessidades da população local.

Dessa forma, a Gestão de Relacionamento com os Cidadãos permite aos gestores públicos terem à sua disposição uma variedade de informações desde as demandas, as expectativas e os anseios, até os níveis de satisfação e efetividade no atendimento das demandas solicitadas.

### **Estudo de caso no município de Curitiba**

O estudo de caso foi realizado na Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) envolvendo a Central 156, a Central de Relacionamento da PMC e o Sistema de Identificação do Cidadão, todos geridos pelo Instituto Curitiba de Informática (ICI).

#### **Central 156**

Criado em 1984, o serviço 156 da Prefeitura Municipal de Curitiba foi pioneiro no Brasil neste tipo de relacionamento com o cidadão. O objetivo principal é coletar as reclamações da população em relação à Prefeitura e fornecer informações aos cidadãos.

Atualmente, a Central 156 está sendo gerida pelo Instituto Curitiba de Informática (ICI). Esta central funciona com horário de atendimento ininterrupto – 24 horas por dia – e conta com 84 teleatendentes, sete monitores de atendimento, cinco supervisores e um gerente.



Além do atendimento telefônico, a Central 156 atende a demandas solicitadas via internet (<http://www.central156.org.br>) e fornece informações via *chat*, também disponibilizado em seu *website*. Ainda pelo *website* é possível consultar o andamento de demandas solicitadas.

A estrutura de funcionamento é baseada em um *Contact Center* receptivo, acionado por demandas dos cidadãos (via telefone, internet ou *chat online*). A demanda é registrada pelo teleatendente, que, no momento do registro, classifica a demanda conforme seu assunto. São informações obrigatórias para o registro da demanda: o telefone e o nome do solicitante, o endereço e pelo menos uma transversal. Existe a exceção para o serviço de resgate social para o qual é necessário apenas informar um telefone. Existe ainda a possibilidade da demanda ser cadastrada como “sigilosa”, quando somente a Central 156 tem acesso aos dados do demandante da solicitação.

Aproximadamente 55% das demandas são informações, ou seja, o próprio teleatendente pode resolver a demanda e concluir a solicitação (exemplo: horário de ônibus, bloqueio de cartão transporte, etc.). Os outros 45% das demandas geram solicitações de serviços para os demais órgãos da Prefeitura. Nestes casos, o sistema encaminha a solicitação para o órgão responsável pelo atendimento do determinado serviço.

Em cada órgão da administração pública municipal existem os responsáveis pelo serviço do órgão (RSOs), que são funcionários com a responsabilidade de tratar das demandas encaminhadas pela Central 156. Estes RSOs utilizam o sistema da Central 156 para gestão das demandas sob sua responsabilidade e encaminham dentro do órgão a execução do serviço solicitado.

Após a execução deste serviço, o RSO utiliza o sistema da Central 156 para registrar o atendimento desta demanda e reencaminhá-la para a Central 156.

Com este retorno, a Central 156 realiza uma enquete com o cidadão solicitante para medir sua satisfação no serviço realizado pela Prefeitura e na qualidade do atendimento da Central 156.

A demanda que passa do prazo estipulado para atendimento gera um aviso para o chefe hierárquico do RSO responsável pela demanda. Se, ainda assim, a demanda não for solucionada, após um determinado prazo, é gerado um aviso para o chefe do chefe do RSO responsável, subindo assim

os diferentes níveis hierárquicos do órgão, chegando até o secretário municipal.

Funcionando de forma integrada ao sistema da Central 156, existem os denominados “sistemas satélites”, que são alimentados com informações do sistema da Central 156, como por exemplo, o Sistema Integrado do Meio Ambiente (SIMA), utilizado pela Secretaria Municipal do Meio Ambiente, que recebe diretamente do sistema da Central 156 informações das demandas relacionadas a esta área.

Anualmente e mensalmente são gerados relatórios gerenciais contendo os serviços mais solicitados, tempo de resposta, índice de satisfação, perfil dos usuários, entre diversas outras informações. Estes relatórios são encaminhados para o prefeito, secretários municipais e demais gestores dos órgãos da Prefeitura.

No relatório referente ao ano de 2006 consta um total de 1.760.040 chamadas, dando uma média mensal 146.670 chamadas. No mês de maio de 2007 também foram realizados 1.051 atendimentos pela internet e 1.417 atendimentos pelo *chat online*.

### Central de relacionamento municipal

A Central de Relacionamento Municipal da Prefeitura Municipal de Curitiba é um *Contact Center* ativo, ou seja, que realiza as ligações/contatos. Foi criada no ano de 2006 e desde então é gerida pelo Instituto Curitiba de Informática. No caso do município estudado, a Central de Relacionamento Municipal engloba o funcionamento da Central de Relacionamento e da Central de Pesquisas do modelo proposto.

No mês de junho de 2007, a Central de Relacionamento era composta por 20 teleatendentes, dois monitores de atendimento e um gerente. Além desta equipe, outra equipe, especializada em pesquisas e composta por quatro membros, realiza trabalhos diretamente ligados à Central de Relacionamento.

Os serviços realizados pela Central de Relacionamento são:

- divulgações: divulgação de campanhas, inaugurações e novos projetos da Prefeitura;
- convites: convites para a participação em eventos, abertura de programas, inaugurações, reuniões para discussão da

- Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), audiências públicas, etc.
- enquetes: realização de consulta com a população sobre determinado tema. Não possui metodologia rigorosa, nem controle de amostra.
- pesquisa: é a realização de consulta com a população (utilizando instrumental metodológico, com controle de amostra representativa do universo) para acompanhar os movimentos da opinião pública, a avaliação da administração, a satisfação com os serviços públicos prestados e medir o impacto de acontecimentos ou ações.

O fluxo de funcionamento da Central de Relacionamento é iniciado quando uma Secretaria ou órgão da administração pública municipal demanda um dos serviços citados para a Central.

Na descrição da solicitação do serviço é especificado o tipo de serviço, uma versão inicial do texto, o público-alvo desejado e o(s) dia(s) para a realização.

No caso de tipo de serviço “pesquisa”, a solicitação é encaminhada inicialmente para a equipe especializada, a fim de que seja feita a formatação da pesquisa, segundo critérios metodológicos.

Para a realização das atividades são utilizadas diversas bases de dados existentes na Prefeitura, selecionadas conforme o tipo de serviço, região e público-alvo desejados.

As Secretarias ou órgãos que demandaram os serviços podem acompanhar *online* os resultados ou atividades que estão sendo realizados pela Central de Relacionamentos pela internet, utilizando o mesmo sistema *web* responsável pelo funcionamento e gestão da Central de Relacionamento.

### Sistema de identificação do cidadão (SIC)

Sistema criado e gerido pelo Instituto Curitiba de Informática (ICI) com o objetivo principal de unificar e integrar o cadastro dos cidadãos, garantindo a identificação dos usuários dos serviços da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC). O SIC tem como objetivos secundários:

- identificar o cidadão do município de Curitiba e Região Metropolitana;
- criar uma base unificada, eliminando cadastros duplicados;
- possibilitar uma visão global dos atendimentos prestados pelo município ao cidadão e suas famílias.

O SIC foi criado em 2001. Em 2002 passou a ser integrado com o cadastro da Urbanização de Curitiba S.A. (URBS), órgão que possui o maior número de cadastros de cidadãos, em virtude de o gerenciamento do transporte público no município e do cartão-transporte ser sua responsabilidade. Dentro do cartão-transporte existe um *chip* que, além de armazenar as passagens, também possui uma identificação do cidadão-usuário, alcançando assim grande parte da população.

Em 2003, o SIC foi integrado aos sistemas da área da Saúde, em 2004 aos sistemas da Educação, e em 2006 ao sistema dos Recursos Humanos da Prefeitura. Além desses, diversos outros sistemas da PMC estão integrados ao SIC; todavia, a quantidade de sistemas utilizados na administração pública municipal que não se relacionam com o SIC ainda é expressiva.

O SIC utiliza uma tecnologia que está sendo muito difundida no mercado, denominada *webservices*. Esta tecnologia busca a solução para a comunicação e integração de sistemas desenvolvidos em diferentes plataformas.

Estes diferentes sistemas existentes na PMC se comunicam com o *webservices* SIC para identificar o cidadão, pesquisar informações relacionadas ao cadastro do cidadão e para gravar ou atualizar os dados cadastrais do cidadão.

## Resultados obtidos com a Gestão de Relacionamentos com os Cidadãos no município estudado

### Central 156

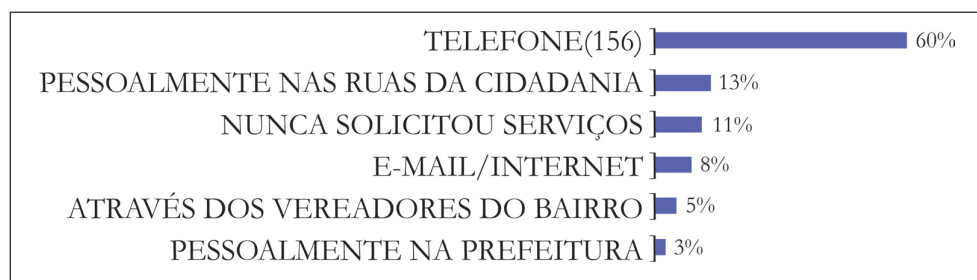
A Central 156 é um serviço consolidado e seu modelo de funcionamento foi copiado por diversas outras cidades brasileiras (São Paulo, Campinas e Maringá).

No ano de 2006, a Central 156 atendeu 1.760.040 demandas, segundo o seu relatório

gerencial anual. Ainda segundo este relatório, o índice médio de satisfação pelos serviços realizados pela Prefeitura e solicitados via Central 156 foi de 87,45%, e o índice médio de satisfação no atendimento realizado pela Central 156 foi de 96,77%. Vale lembrar que estes índices são levantados pela própria Central

156 no momento da ligação de retorno para o cidadão comunicando a finalização da demanda solicitada.

Segundo um levantamento realizado pela Prefeitura em janeiro de 2007, a Central 156 era o meio de contato mais utilizado pela população para solicitar serviços à prefeitura (Figura 3).



**Figura 3** - Meio de contato mais utilizado para solicitar serviços à prefeitura

Fonte: CURITIBA, 2007a.

A Central 156 representa um canal para a população participar das ações administrativas do município, solicitar serviços da prefeitura e obter diversas informações sobre o município e a prefeitura de maneira rápida e eficiente.

Além disso, a Central 156 permite à prefeitura analisar informações, planejar ações e agir nas comunidades para atender às demandas e prever ações que atendam aos interesses dos cidadãos, sendo o principal meio de comunicação do cidadão com a prefeitura e ferramenta indispensável para o Executivo Municipal na gestão urbana e melhoria da qualidade de vida da população.

### Central de relacionamento municipal

Segundo os dados do sistema de gestão da Central de Relacionamento Municipal, de janeiro a maio de 2007 já haviam sido realizados: 4.830 convocações, 9.060 convites, 26.153 enquetes, 127.616 divulgações, 44.184 pesquisas e 301.155 telemensagens.

Para exemplificar os resultados da Central de Relacionamentos do Município, pode-se citar o serviço de convite realizado para o gabinete do prefeito com o objetivo de convidar os moradores de uma determinada região da cidade para uma audiência pública que seria realizada no bairro, com a presença do prefeito. A Central de Relacionamento Municipal realizou cerca de 3.800 convites para a participação dos moradores dos bairros próximos.

A audiência pública foi realizada com a presença de aproximadamente 500 pessoas, sendo que, em uma enquete realizada durante o evento com as pessoas presentes, foi levantado que: 33% dos moradores se fizeram presentes ao encontro com o prefeito após a ligação feita pela Central de Relacionamento Municipal; 35% souberam por meio de panfletos; 10% por amigos e parentes; 3% pela Rua da Cidadania da Regional Boa Vista e 19% por outros meios (por exemplo: igreja, associação de moradores e carro de som).

Desde a implantação da Central de Relacionamento Municipal, já foram realizados serviços importantes para a administração pública municipal, como a divulgação da inauguração da Unidade de Saúde Mãe Curitibana, utilizando a base de dados da Central 156, filtrando as reclamações relacionadas à área de saúde na Regional. Outro exemplo foram as pesquisas e enquetes sobre a realização das obras na Praça Miguel Couto (pracinha do Batel), permitindo ao gestor municipal conhecer diferentes visões que os cidadãos tinham em relação à obra:

- enquete utilizando a base de dados da Central 156, filtrando as reclamações relacionadas a trânsito na região;
- enquete utilizando a base de dados do sistema de gestão tributária municipal, filtrando os comerciantes da região;

- enquête utilizando o sistema georeferenciado e do IPTU, filtrando as associações de bairro e os moradores da região;
- pesquisa de opinião com moradores do bairro do Batel e região.

Em todas as enquetes e pesquisas realizadas os resultados foram favoráveis à realização da obra, garantindo mais segurança ao gestor municipal em seu processo decisório, analisando os diferentes níveis de aprovação/reprovação da obra pelos diferentes perfis da população.

Apesar do pouco tempo de existência, a Central de Relacionamento vem se consolidando como um importante canal de comunicação da prefeitura com a população. Ademais, a Central de Relacionamento vem representando um valioso instrumento para o gestor municipal conhecer as opiniões da população e níveis de satisfação com as ações da prefeitura e de sua gestão.

### **Sistema de identificação do cidadão (SIC)**

O SIC possui mais de 2 milhões de pessoas cadastradas (Curitiba e Região Metropolitana) e está integrado aos principais sistemas utilizados pela Prefeitura Municipal de Curitiba, permitindo a identificação unívoca do cidadão nas diversas áreas que utilizam os sistemas já integrados ao SIC.

### **Conclusão**

Alinhar a estratégia do gestor municipal aos anseios dos cidadãos, utilizando processos controlados e efetivos é um dos grandes desafios das administrações públicas municipais. A solução pode ser a adoção de novas formas de gestão que redesenhem os processos nas suas várias dimensões: tecnológica, humana e organizacional, alinhando-os a um planejamento estratégico formulado de acordo com os anseios da população, desafio este que só pode ser superado com a aproximação entre administração pública e cidadãos. Essa aproximação pode ser viabilizada com a disponibilização de novos canais de comunicação, que aproveitem os recursos da novas TICs. Assim, as TICs tem papel fundamental neste processo de repensar o *modus operandi* dos

processos produtivos ora existentes no Governo e buscar formas de melhorar seus processos internos e externos, colocando a satisfação do cidadão como um de seus principais objetivos.

Como o objetivo deste artigo foi propor e analisar na prática um modelo de gestão de relacionamentos com os cidadãos, foi possível perceber nas atividades da Prefeitura Municipal de Curitiba a adaptação de alguns conceitos de *Customer Relationship Management* (CRM) para auxiliar na contribuição dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos curitibanos. Bem como a aproximação do gestor público municipal ao cidadão foi também observada nas atividades de gestão da prefeitura. Assim, a Gestão de Relacionamentos, além de um importante canal de comunicação com os cidadãos, permite à administração pública conhecer seus cidadãos e lhes prestar um atendimento mais personalizado, pois contempla o fluxo desde a solicitação de uma demanda até a medição do nível de satisfação do atendimento desta demanda.

Com a aplicação deste modelo de gestão de relacionamentos com os cidadãos, a administração pública municipal tem à sua disposição as informações das demandas da população realizadas pelo canal de comunicação da Central 156, e pode geri-las. No lado do gestor municipal, as informações consolidadas dessas demandas e seus atendimentos permitem análises importantes dos problemas da cidade, da efetividade da máquina pública no atendimento dessas demandas e para o planejamento das ações e políticas públicas no município. Já a Central de Relacionamento e a Central de Pesquisas apontam os níveis da satisfação da população em relação ao governo, levanta anseios da população relacionados à administração pública municipal e a opinião dos cidadãos sobre a realização de novas obras e projetos da prefeitura. Assim, a integração destes elementos representa importante instrumento para uma efetiva gestão pública e urbana.

A adaptação do CzRM da iniciativa privada para a iniciativa pública, buscando contextualizar o cidadão como o cliente que tem expectativas e anseios pelos serviços públicos a ele prestados, pode representar, nesse cenário, uma aproximação da administração pública com o cidadão e um significativo avanço na otimização dos processos desta, apoiando inclusive o processo decisório na municipalidade.

A contribuição deste trabalho para a academia é o fomento de discussão da adaptação de conceitos e de modelos de gestão da iniciativa privada



para o ambiente da administração pública, visando a maior efetividade no atendimento aos anseios da população. Para as prefeituras serve como um modelo ou proposta inicial para a realização de um projeto de implementação de Gestão de Relacionamentos com os Cidadãos, que também pode vir a representar uma ferramenta fundamental para o planejamento e para a gestão dos serviços urbanos, uma vez que esta gestão de relacionamentos possibilita conhecer o cidadão, trazendo a perspectiva, os desejos e a satisfação do cidadão para a análise do gestor municipal.

A principal limitação deste trabalho está relacionada ao fato de abordar apenas a Prefeitura Municipal de Curitiba, sendo interessante o estudo deste modelo de Gestão de Relacionamentos com os Cidadãos em outras prefeituras. Como evolução deste trabalho, poderia ser realizado um estudo de caso da utilização deste modelo de Gestão de Relacionamento com os cidadãos em outras prefeituras, ou mesmo de diferentes soluções de CzRM utilizadas em outros municípios.

## Referências

- ARAGÃO, C. V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 48, n. 3, p. 105-134, 1997.
- BARZELAY, M. **The new public management: improving research and policy dialogue**. Regents of the University of California. Berkeley: University of California Press, 2001.
- BRETZKE, 2007. CRM é mais do que tecnologia, é principalmente uma decisão estratégica. **Bretzke Marketing de Relacionamento**, 2007. Disponível em: <<http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos04.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2007.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- CUNHA, M. **Portal de serviços públicos e de informação ao cidadão: estudo de casos no Brasil**. 2000. 172 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de São Paulo, São Paulo: FEA-USP, 2000.
- CURITIBA. **Relatório gerencial da Central 156**: anual de 2006. Curitiba: [s.n.], 2007a.
- CURITIBA. **Apresentação CRM**: Central de Relacionamento Municipal. Curitiba: [s.n.], 2007b.
- FERNEKEES, B. Contact Centers...The Heart (and Eyes and Ears) of CRM. **CRM Magazine Best Practices Series**, New York, v. 11, n. 4, p. B2, 2007.
- FERRO, W. **Contribuição ao estudo da implantação da gestão do relacionamento com o cliente em bancos sediados no estado de São Paulo**. 2003. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo: FEA-USP, 2003.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAHAM, C. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.
- MARINI, C. **Gestão pública: o debate contemporâneo**. Salvador: Fundação Luis Eduardo Magalhães – FLEM, 2003.
- MARTINS, G. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, 2000.
- REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- SCHELLONG, A. **Citizen Relationship Management: understanding, challenges and impact**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON DIGITAL GOVERNMENT RESEARCH, 1., 2006, New York. **Proceedings...** New York: ACM Press, 2006. p. 490-490.
- SCHWEITZER, A. **Pressupostos para o Gerenciamento de Soluções de CRM (Customer Relationship Management)**. 2004. 168 f. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- SWIFT, R. **CRM – Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ZENONE, L. **Customer Relationship Management (CRM) – conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

Recebido: 18/03/2010  
Received: 03/18/2010

Aprovado: 15/09/2010  
Approved: 09/15/2010