



Universidade de Aveiro
2022

**SUSANA RAQUEL
DUARTE BRAZ
RAMOS GUERRA**

**EFEITOS DO CzRM E DA LITERACIA DIGITAL NUM
MUNICÍPIO: O CASO DO MUNICÍPIO DE VISEU**



Universidade de Aveiro
2022

**SUSANA RAQUEL
DUARTE BRAZ
RAMOS GUERRA**

**EFEITOS DO CzRM E DA LITERACIA DIGITAL NUM
MUNICÍPIO: O CASO DO MUNICÍPIO DE VISEU**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo, Professora Coordenadora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família pelo incansável apoio.

o júri

presidente

Prof. Doutor Gonçalo Alves de Sousa Santinha
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

vogais

Prof.^a Doutora Ana Sofia Patrício Pinto Lopes
Professora adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico de Leiria

Prof.^a Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo
Professora coordenadora da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Aos meus pais e família, pelo amor, pela educação, pelo apoio incondicional, e por sempre acreditarem em mim.

À orientadora, Professora Doutora Ana Melo por toda a dedicação, paciência, disponibilidade, e motivação ao longo de todas as fases de elaboração deste trabalho.

À Doutora Cila Correia, e Doutor Nelson Seco pela oportunidade, pela experiência, por todo o carinho ao longo do percurso, e pela colaboração.

A todos os colaboradores do serviço de atendimento da Câmara Municipal de Viseu, pelas relações de amizade, e pela colaboração no estudo.

À amiga Doutora Carla Henriques, por todo o carinho, por todo o apoio e disponibilidade.

palavras-chave

Gestão de Relacionamento com o Cidadão, CzRM, Literacia Digital, Digitalização, Administração Pública, Tecnologias da Informação, Canais de Interação, Modernização Autárquica, COVID-19, Município de Viseu.

resumo

A Administração Pública portuguesa passou por diversas mudanças, tanto do foro político, como social, nos últimos anos, que levaram ao repensar do seu papel e atuação. Estas alterações impulsionaram a literacia digital, a reorganização interna e dos serviços, bem como a modificação e modernização organizacional.

Com o surgimento destas modificações, a Administração Pública passou a adotar importantes ferramentas de gestão, com o intuito de melhorar os serviços fornecidos, promover uma maior proximidade com os cidadãos, bem como um investimento digital e tecnológico para a simplificação dos processos, à semelhança do setor privado. Estas mudanças tornaram-se necessárias para um bom funcionamento do setor público como o conhecemos nos dias atuais, e, sobretudo, para o acompanhamento do desenvolvimento social e tecnológico dos cidadãos portugueses.

Neste contexto surge o sistema de CzRM (Citizen Relationship Management), o enfoque deste relatório de estágio. Este sistema caracteriza-se pela geração de uma cultura de proximidade entre o Município e cidadão, pela geração de informações organizadas e úteis para o Município, o que permite conhecer melhor os cidadãos e cumprir as suas necessidades, pela digitalização dos serviços públicos, e pelo investimento em projetos de importância social, abarcando, para esse efeito, os seus três elementos fundamentais: pessoas, processos e tecnologias.

Face à pertinência crescente do tema, pretende-se avaliar no presente relatório de estágio os efeitos do CzRM no Município de Viseu e analisar as principais mudanças ocorridas em comparação ao período pré-COVID 19, que foi um momento impulsionador da literacia digital para os cidadãos portugueses. Para o presente trabalho, para além da existência do primeiro momento de contextualização da temática, foram ainda realizadas entrevistas semiestruturadas a um dirigente da Divisão de Atendimento e Modernização Administrativa, na Unidade Orgânica de Interação com o Cidadão e Modernização, e aos diversos colaboradores assistentes técnicos dos serviços de Atendimento, com o intuito de perceber o grau de digitalização do Município de Viseu, os benefícios associados às ferramentas tecnológicas, e, nomeadamente, ao funcionamento da Gestão de Relacionamento com o Cidadão, através da análise das opiniões testemunhadas sobre o programa CzRM utilizado no Município em questão.

Para além disso, foram realizados inquéritos por questionário a 160 cidadãos do Município de Viseu, com vista a analisar o seu conhecimento do sistema de Gestão de Relacionamento com o Cidadão/Município (CzRM) e as suas

potencialidades, o conhecimento das tecnologias e canais de comunicação *online* disponibilizados pelo Município, bem como avaliar se houve alteração na literacia digital com o surgimento da pandemia COVID-19 e o grau de satisfação dos munícipes relativamente aos canais utilizados e aos serviços municipais.

Os resultados obtidos nas entrevistas semiestruturadas evidenciam algumas dificuldades e constrangimentos no CzRM. Por sua vez, os dados retirados da análise dos questionários indicaram a preferência dos munícipes por determinados canais e áreas disponibilizadas pelo Município, uma evolução da literacia durante a fase pandémica, um maior uso Contacto Cidadão/Contact Center (67,50 % dos inquiridos usam), e da Mobilidade Urbana de Viseu (MUV) (60,63 % dos inquiridos usam) (em comparação a: Portal de Serviços/Viseu NET, 38,75 % dos cidadãos usam; Espaços Cidadão/Rede Móvel de Apoio ao Cidadão, 52,50% dos viseenses usam). Por último, constatou-se que a avaliação Global dos serviços municipais é positiva, sendo o grau de satisfação genericamente elevado.

Para além disso, foi efetuada uma análise comparativa do passado estudo (relativo à época pré-COVID 19) (Correia, 2017), tendo-se verificado semelhanças relativamente: às potencialidades do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cidadão/Munícipe – CzRM; às Tecnologia e Canais de Comunicação *online* que os munícipes privilegiam para interagir com o Município, sendo o E-Mail, o Telefone, as Redes Sociais, o Portal de Serviços, e o Portal Informativo os preferidos; à utilização dos recursos e canais *online* disponibilizados pelo Município, em que o nível de frequência mais elevada manteve-se no Facebook; às áreas com maior interesse, consideradas a Cultura e os Eventos; à frequência com que os inquiridos gostariam de receber informação do Município, em que o canal de comunicação mais referido foi o Portal do Município; ao nível de satisfação global para com os serviços do Município de Viseu, com um nível positivo em ambas as análises. Porém, verificaram-se também algumas diferenças entre os dois estudos, nomeadamente em relação ao conhecimento das vantagens associadas ao conceito CzRM, estando o conceito de CzRM e as vantagens a este associado, atualmente, mais presentes na literacia e na perceção dos cidadãos do que no estudo anterior.

O estudo relevou-se, assim, fundamental para compreender o grau de digitalização do Município, o conhecimento do CzRM por parte dos munícipes, a satisfação dos serviços municipais prestados, as opiniões dos cidadãos e quais as suas propostas para o Município de Viseu aplicar futuramente, bem como, as principais mudanças face à época pré-COVID 19.

keywords

Citizen Relationship Management, CzRM, Digital Literacy, Digitization, Public Administration, Information Technologies, Interaction Channels, Municipal Modernization, COVID-19, Municipality of Viseu.

abstract

The Portuguese Public Administration has gone through several changes, both political and social, in the last years, which have led to a rethinking of its role and performance. These changes boosted digital literacy, internal and services reorganization, as well as an organizational modification and modernization.

With the emergence of these changes, the Public Administration started to adopt important management tools, to improve services, promote greater proximity to citizens, as well as digital and technological investment to simplify processes, similarly to what happened in the private sector. These changes became necessary for the proper functioning of the public sector, as we know it today, and, especially, to ensure the monitoring of the social and technological development of Portuguese citizens.

In this context, the CzRM (Citizen Relationship Management) system emerges, being the focus of this report. This system is characterized by the creation of a proximity culture between the Municipality and the citizen, by the generation of Municipality information, which allows to get to know citizens better and meet their needs, as well as by the digitization of public services, and the investment in projects of social importance, embracing its three fundamental elements: people, processes and technologies.

Given the importance of the topic, the aim of this report is to evaluate the effects of CzRM in the Municipality of Viseu and analyze the main changes that occurred in comparison to the pre-COVID 19 period, which was a driving moment for the digital literacy of Portuguese citizens. To achieve this objective, semi-structured interviews were conducted to a the Director of the Division of Service and Administrative Modernization, and to technical assistants from the Customer Service, in order to understand the degree of digitization of the Municipality of Viseu, the benefits associated with the technological tools, and, in particular, the functioning of the Citizen Relationship Management.

Besides that, 160 questionnaires were distributed to Viseu citizens, in order to analyze their CzRM knowledge, their knowledge about technologies and online channels, as well as evaluating whether there was a change in digital literacy with the emergence of the COVID-19, and in the level of satisfaction regarding municipal services.

The results of the semi-structured interviews show some difficulties and constraints in the CzRM. The data from the questionnaires, indicated the preference of the citizens for certain channels and areas, showing an evolution of literacy during the pandemic, a greater use of the 'Contacto Cidadão/Contact

Center' (67.50% of respondents use it), and 'Mobilidade Urbana de Viseu' (MUV) (60.63% of respondents use it) (compared to: 'Portal de Serviços/Viseu NET', that 38.75% of citizens use it; and 'Espaços Cidadão/Rede Móvel de Apoio ao Cidadão', that 52.50% use it). Overall, the global evaluation of municipal services was positive.

In addition, a comparative analysis with the past study was carried out (regarding the pre-COVID 19 period). Some similarities were found, namely: the potential of the Citizen/Municipal Relationship Management System – CzRM; the Technology and Online Communication Channels that citizens prefer to interact with the Municipality, with E-Mail, Telephone, Social Networks, the Services Portal, and the Informative Portal being the preferred ones; the use of online resources and channels made available by the Municipality, in which the highest frequency level remained on Facebook; the areas of greatest interest, namely Culture and Events; the frequency with which respondents would like to receive information from the Municipality, in which the most mentioned communication channel was the Municipality Portal; the level of overall satisfaction with the services of the Municipality of Viseu, with a positive level in both analyses. However, there were also some differences between the two studies, namely in relation to the knowledge of the advantages associated with the CzRM concept, with the concept of CzRM and the advantages associated with it currently being more present in literacy and in the perception of citizens than in the previous study.

Thus, the study proved to be fundamental to understand the degree of digitization of the Municipality, the knowledge of the CzRM on the part of the citizens, the satisfaction of the municipal services provided, the opinions of the citizens and what are their proposals for the Municipality of Viseu to apply in the future, as well as the main changes compared to the pre-COVID 19.

Índice geral

Índice de anexos	
Índice de figuras	
Índice de tabelas	
Índice de gráficos	
Lista de abreviaturas e siglas	
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1. Administração Pública Portuguesa	4
1.1. Evolução histórica	4
1.2. Novos Desafios	5
2. E-government.....	6
2.1. Os modelos do e-government e o quadro português	9
2.2. Local e-government e e-autarquia.....	12
2.3. Desafios ao e-government e ao local e-government	13
2.4. T-Government e tecnologias recentes	16
3. Administração Pública voltada para o cidadão	19
3.1. Gestão de Relacionamento com o Cliente e Cidadão	20
3.2. Customer Relationship Management – CRM	21
3.3. Citizen Relationship Management – CzRM.....	23
3.4. Fatores de sucesso na adoção do CzRM	28
3.5. Componentes distintivas do CRM e CzRM	29
3.6. CRM como estratégia do Marketing de Relacionamento	30
PARTE II – ABORDAGEM METODOLÓGICA	32
1. Metodologia	32
2. Desenho da Investigação: Estudo de Caso	33
3. Métodos de recolha de informação	36
3.1. Análise Documental	36
3.2. Análise de dados secundários.....	37
3.3. Inquérito por questionário	38
3.4. Entrevistas semiestruturadas	42
3.5. Tratamento de dados	45
PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO	46

1.	Caracterização do Município de Viseu	46
1.1.	Enquadramento geográfico	46
1.2.	População do Município de Viseu	46
1.3.	Freguesias, sua população e órgãos representativos	47
2.	Caracterização da Câmara Municipal de Viseu	48
2.1.	Localização e órgãos autárquicos.....	48
2.2.	Organograma dos Serviços do Município de Viseu:.....	49
3.	Atividades desenvolvidas durante o estágio	52
4.	Análise das entrevistas	53
4.1.	Tecnologias	53
4.2.	Processos	57
4.3.	Pessoas	58
5.	Análise dos inquéritos por questionário.....	59
5.1.	Caracterização Sociodemográfica da amostra.....	59
5.2.	Análise da Gestão de Relacionamento com o Cidadão, Tecnologias e Canais de Comunicação do Município.....	63
5.3.	Literacia Digital.....	77
5.4.	Portal de Serviços/Viseu NET.....	78
5.5.	Contacto Cidadão/Contact Center.....	81
5.6.	Espaços Cidadão/Rede Móvel de Apoio ao Cidadão.....	82
5.7.	Mobilidade Urbana de Viseu (MUV).....	83
5.8.	App Sou Cidadão	84
5.9.	Avaliação Global dos serviços municipais.....	85
5.10.	Hipóteses.....	86
6.	Comparações face às respostas ao questionário realizado na época pré-COVID e sugestões de melhoria.....	97
	PARTE IV – CONCLUSÕES	99
1.	Considerações finais	99
2.	Limitações do estudo	104
3.	Investigação futura.....	105
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
	ANEXOS	115
	Anexo 1 – Inquérito por questionário.....	115
	Anexo 3 - Guião das entrevistas aos assistentes técnicos	126

Índice de anexos

Anexo 1 – Inquérito por questionário	115
Anexo 2 - Guião das entrevistas aos dirigentes	124
Anexo 3 - Guião das entrevistas aos assistentes técnicos	126

Índice de figuras

Figura 1 - População Residente no Município de Viseu	47
Figura 2 - Mapa das Freguesias do concelho de Viseu	47
Figura 3 - Organograma CMV: Presidência e Vereação	51

Índice de tabelas

Tabela 1 - Objetivos específicos da investigação	35
Tabela 2 - Número de habitantes por freguesia	48
Tabela 3 - Freguesia de Residência	60
Tabela 4 - Motivos do desconhecimento das vantagens do CzRM	64
Tabela 5 - Tabela de percentagem Tecnologias e Canais de Comunicação privilegiados pelos munícipes para interagir com o Município	66
Tabela 6 - Motivos pelos quais a literacia digital não evoluiu na pandemia.....	77
Tabela 7 - Motivos para o não uso do Portal Viseu NET	79
Tabela 8 - Áreas Viseu NET	80
Tabela 9 - Motivo para o não uso dos serviços MUV	83
Tabela 10 - Group Statistics – Teste Mann-Whitney	87
Tabela 11 - Valor mediano de satisfação - Teste Mann-Whitney	87
Tabela 12 - Tabela de Regressão Logística (apenas com as variáveis que mostram estar significativamente relacionadas com o reconhecimento das vantagens do CRM	88
Tabela 13 - Correlação de Spearman da Satisfação Global com a concordância das características que o Sistema de Gestão de Relacionamento	89
Tabela 14 - Comparações Múltiplas	90
Tabela 15 - Crosstab – Teste Qui-Quadrado	91
Tabela 16 - Tabela comparações: Áreas com maior interesse no Município	92
Tabela 17 - Tabela de Comparações: Ações realizadas pelo Município	94
Tabela 18 - Literacia digital evoluiu na pandemia * Já utilizou o Portal de Serviços Viseu NET Crosstabulation	95
Tabela 19 - Teste Qui-Quadrado – Portal Viseu NET e Literacia Digital.....	95
Tabela 20 - Teste Mann-Whitney: Classificação do Portal Viseu NET e áreas	96

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Género	59
Gráfico 2 - Classe Etária.....	61
Gráfico 3 - Habilitações Literárias	61
Gráfico 4 – Profissão	62
Gráfico 5 - Estado Civil.....	62
Gráfico 6 - Rendimento Mensal	63
Gráfico 7 – Conhecimento das vantagens associadas ao CzRM	64
Gráfico 8 – Nível médio de concordância relativamente às potencialidades do CzRM	65
Gráfico 9 – Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável género	67
Gráfico 10 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável género	68
Gráfico 11 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável género	68
Gráfico 12 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável género	69
Gráfico 13 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável classe etária	70
Gráfico 14 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável classe etária	70
Gráfico 15 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável classe etária	71
Gráfico 16 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável classe etária	71
Gráfico 17 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável habilitações literárias	72
Gráfico 18 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável habilitações literárias	73
Gráfico 19 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável habilitações literárias	73
Gráfico 20 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável habilitações literárias	74
Gráfico 21 – Nível médio de frequência de uso dos canais disponibilizados pelo Município	74
Gráfico 22 – Nível médio de interesse nas áreas	75
Gráfico 23 – Nível médio de interesse das ações realizadas pelo Município sobre as quais os cidadãos gostariam de receber informação personalizada.....	76
Gráfico 24 – Nível médio da frequência com que os inquiridos gostariam de receber informação do Município	76
Gráfico 25 – Perceção da literacia digital	77
Gráfico 26 – Nível médio de classificação da interação digital	78
Gráfico 27 – Utilização do Portal de Serviços/Viseu NET	79

Gráfico 28 – Classificação do Portal de Serviços/Viseu NET	80
Gráfico 29 – Utilização do atendimento Telefónico/Contact Center	81
Gráfico 30 – Classificação do Atendimento Telefónico/Contact Center	81
Gráfico 31 – Utilização dos Espaços Cidadão/Rede de Apoio ao Cidadão.....	82
Gráfico 32 – Classificação dos Espaços Cidadão/Rede de Apoio ao Cidadão.....	82
Gráfico 33 – Utilização da Mobilidade Urbana de Viseu.....	83
Gráfico 34 – Classificação dos serviços MUV	84
Gráfico 35 – Interesse na APP Sou Cidadão	84
Gráfico 36 – Nível médio de satisfação global com os serviços prestados pelo município.....	85
Gráfico 37 - Nível médio de satisfação global	85

Lista de abreviaturas e siglas

ADSE - Assistência na Doença aos Servidores do Estado

AP - Administração Pública

AT - Autoridade Tributária

CRM - Customer Relationship Management

CzRM - Citizen Relationship Management

E-administration - Administração Eletrónica

E-democracy - Democracia Eletrónica

EU - European Union

EUA - Estados Unidos da América

EGDI - E-Government Development Index

EPI - E-Participation Index

E-services – Serviços Eletrónicos

G2C - Government to citizens

G2B - Government to business

G2E - Government to employee

G2G - Government to government

IA - Inteligência Artificial

INFOCID - Sistema Interdepartamental de Informação ao Cidadão

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

IoT - The Internet of Things

JuG - Joined-up Government

MUV – Mobilidade Urbana de Viseu

NIF – Número de Identificação Fiscal

NGP - Nova Gestão Pública

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OGD - Open Government Data

ONU - Organização das Nações Unidas

PME - Pequenas Médias Empresas

p – p-value

RCM - Resolução do Conselho de Ministros

RPA - Robotic Process Automation

SPSS - Statistical Package for Social Science

TI - Tecnologias da Informação

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

T-gov - Transformational Government

WoG - Whole-of-Government

ρ - Rho

INTRODUÇÃO

A Nova Gestão Pública (NGP) trouxe importantes alterações e influenciou o culminar de uma era de modernização administrativa e digitalização nos serviços públicos, que alterou a forma de olhar e relacionar com a sociedade, em geral, e com os cidadãos, em específico.

Em Portugal, foram muitas as mudanças desse foro que se verificaram nos últimos 30 anos: a nível administrativo e social, com a reestruturação da Administração Pública, com as leis e a importância dada aos direitos sociais e ao papel dos cidadãos, com a modernização dos serviços públicos e de bem-estar, bem como com as privatizações, que se mantêm até aos dias de hoje. Todas estas modificações permitiram o alcance de um estado de modernização digital, de extrema relevância para a sociedade moderna atual.

Aliado a esta era digital encontra-se o conceito de e-government, centrando-se em torno dos cidadãos, e na cultura participativa dos mesmos, e associando-se a uma visão transparente de gestão, através do recurso às importantes ferramentas das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Neste sentido, existem três modelos de e-government: o modelo anglo-americano; o modelo asiático; e o modelo continental. Portugal segue o modelo continental, considerado o mais sensato dos três existentes, combinando a experiência de diversos países da União Europeia (UE). Todavia, apesar de Portugal partilhar das características e visão deste modelo, comparativamente aos 19 países presentes nesta filosofia, nem sempre se encontra bem classificado em índices como o E-Government Development Index (EGDI), bem como o índice de E-Participation Index (EPI). Porém, e apesar da realidade portuguesa nem sempre conseguir acompanhar a inovação e modernização dos outros países da EU, têm sido vários os esforços nacionais para que tal cenário se modifique. Desta forma, investimentos em termos da capacitação e inclusão digital das pessoas, da transformação digital do tecido empresarial, e da digitalização do estado, os três pilares que englobam as cinquenta e sete medidas do Plano de Ação da Transição Digital (Digital, 2020, p. 15), têm vindo a ser aplicados, de forma a alcançar um setor público mais aberto e transparente, ao serviço de todos, mais produtivo, e mais digital.

Ainda nesta temática, surge o estágio avançado do e-government: o t-government, que contempla um uso aprofundado e pleno das mais recentes inovações da governação, como são exemplos a inteligência artificial (AI), a análise preditiva, a robótica e automação, a internet das coisas, e os dados do governo aberto.

Com seguimento a estas importantes modernizações, nomeadamente digitais, surgiu uma mudança no relacionamento estabelecido para com o cidadão, e no papel que este possui no cerne da sociedade. Neste sentido, o foco da Administração Pública passou a ser o cidadão, uma vez que a satisfação das suas necessidades contribui “para a melhoria das organizações públicas, tendo estas uma missão essencialmente de apoio à comunidade, distinguindo-se assim do setor privado” (Gomes, 2018, p. 45).

Este facto impulsionou a implementação da estratégia de CRM (Customer Relationship Management), importante na integração da informação e interação com os clientes, que se expandiu para o setor público, com a implementação do CzRM (Citizen Relationship Management), reorientando a cultura organizacional, e levando a uma maior proximidade com os cidadãos, bem como a um melhoramento do nível de serviços prestados.

Importa ainda notar que o cidadão está constantemente a disponibilizar informações e a interagir com equipamentos e estruturas municipais. Visto isto, o sistema deve ter em conta esse importante facto e acompanhar os dados facultados, de forma a apresentar serviços mais eficazes e com uma melhoria contínua, moldando-se às necessidades dos seus utilizadores (Gouveia, 2014), e usufruindo das estratégias de CzRM, no que ao setor público diz respeito, de forma que se verifique uma mudança interna e de processos nesse (Duque et al., 2018).

Face à pertinência do tópico na sociedade moderna, considerou-se importante avaliar os efeitos do CzRM (Citizen Relationship Management) no Município de Viseu, no âmbito de um estágio realizado no mesmo, e analisar as principais mudanças ocorridas em comparação ao período pré-COVID 19. Para atingir este objetivo, é importante referir que a estratégia de CzRM se encontra implementada no Município em questão, tendo este já sido alvo de um estudo em 2016 sobre a matéria. Face ao exposto, e considerando os constantes avanços, nomeadamente tecnológicos, que se enfrentam no dia a dia, aos quais o Município de Viseu mostra não ser exceção, interessa fazer uma reavaliação dos efeitos que a adoção da estratégia de Gestão de Relacionamento com o Cidadão (CzRM) trouxe ao Município, em comparação com o estudo anterior.

De modo a atingir o objetivo supramencionado utilizou-se uma metodologia mista, que englobou, num primeiro momento, a análise documental, por forma a melhor compreender o tópico em questão.

Outro método fundamental para a recolha da informação foram os inquéritos por questionário, realizados aos munícipes viseenses, contemplando um desenho semelhante aos questionários realizados precedentemente, no ano 2016. Neste questionário foram abordados temas relevantes de análise, como: a literacia digital e os canais de interação do Município (o Portal de Serviços – Viseu NET; o Contacto Cidadão – Contact Center; os Espaços Cidadão – Rede Móvel de Apoio aos Espaços do Cidadão; a App Sou Cidadão; e os serviços de Mobilidade Urbana de Viseu – MUV).

Realizaram-se, ainda, entrevistas semiestruturadas a um dirigente da Divisão de Atendimento e Modernização Administrativa, na Unidade Orgânica de Interação com o Cidadão e Modernização, bem como aos diversos colaboradores assistentes técnicos dos serviços de Atendimento, com vista a detalhar os três pilares de uma organização – as tecnologias, os processos e as pessoas –, e a compreender o papel da estratégia de CzRM no contexto pandémico COVID-19.

O presente relatório de estágio encontra-se estruturado em quatro partes, para além da Introdução.

A primeira parte, de enquadramento teórico, compreende a evolução histórica da Administração Pública Portuguesa, assim como a mudança que adveio da Nova Gestão Pública e seus princípios, que levaram a uma modificação digital, com o surgimento de conceitos como o e-government, o local e-government, a e-autarquia, e o t-government, conceitos enfatizados nesta primeira parte. Além do referido, aborda-se também a Administração Pública voltada para o cidadão, e, por fim, a Gestão de Relacionamento com o Cliente, no setor privado, e com o cidadão, no setor público, tema central do relatório.

Segue-se, na segunda parte, a abordagem metodológica, com foco no estudo de caso, seus objetivos gerais e específicos, e nos métodos usados para a recolha de informação.

A parte três contempla o estudo empírico, que se inicia com a caracterização do Município de Viseu e da Câmara Municipal de Viseu, organização onde decorreu o estágio curricular e uma descrição das atividades desenvolvidas ao longo do mesmo. De seguida, é realizada uma análise rigorosa dos dados obtidos e comparados os resultados do estudo pré-COVID 19 com o estudo atual, bem como apresentadas sugestões de melhoria.

Por fim, na quarta parte, são apresentadas as considerações finais, as limitações do estudo e as indicações para uma futura investigação.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este primeiro capítulo inicia-se com um breve resumo dos momentos mais relevantes da Administração Pública portuguesa, e com o importante marco da Nova Gestão Pública. Seguem-se os principais obstáculos aliados a esse momento, e a nova visão da Administração Pública, caracterizada por uma vertente mais humana e focada no cidadão. Destaca-se também a importância das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o conceito de e-government, os seus modelos, bem como a transformação digital, com a criação de um estágio avançado do governo eletrónico: o t-government. Num último momento do capítulo, é também abordado o tema central deste relatório: a estratégia de Gestão de Relacionamento com o Cidadão - CzRM (Citizen Relationship Management) - suas características, objetivos, o processo de implementação, e, por último, os benefícios associados à prestação dos serviços públicos.

1. Administração Pública Portuguesa

1.1. Evolução histórica

O percurso da Administração Pública (AP) em Portugal sofreu diversas alterações ao longo dos anos, nomeadamente desde o despoletar do século XXI, com destaque na atenção virada para os cidadãos. Foi nesse momento da história, que houve um reconhecimento de que o estado deve “olhar para a realidade pública como algo que é determinado pela intersecção das necessidades e vontades de diferentes stakeholders, onde se incluem não apenas o poder político ou administrativo, mas também os cidadãos, as famílias e as empresas” (Madureira, 2020, p. 180).

Para compreender o percurso da administração pública, e o seu importante processo de modernização na perspetiva portuguesa, é crucial entender o contexto tanto político, como económico e social, que se manifestou após a revolução de 1974.

Primeiramente, importa salientar, que este trajeto foi marcado, ao longo dos últimos 30 anos, por importantes influências da Nova Gestão Pública (NGP), possuindo alguns momentos moldares, dos quais se destacam:

A vaga de privatizações, a introdução da empresarialização da administração, a reestruturação da AP central, a convergência das leis e regimes de trabalho públicos e privados e, por fim, a tentativa de reduzir a burocracia e aumentar a proximidade e a transparência na relação entre a administração e os cidadãos. (Madureira, 2020, p. 181)

Refletindo acerca do primeiro momento marcante na história, a Revolução dos Cravos de 1974, considera-se indispensável citar o artigo n.º 267.º da Constituição de República Portuguesa, que refere que: “A Administração Pública será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efetiva (...)” (Constituição da República Portuguesa, 2005).

Como tal, este ponto na história da Administração Pública, gerou a inserção de vários “princípios constitucionais sobre a reforma administrativa que visam à desburocratização” (Bilhim, 2021, p. 4): princípio da desburocratização; princípio da aproximação dos serviços às populações; princípio da participação dos interessados na gestão da administração pública; princípio da descentralização; e o princípio da desconcentração (Bilhim, 2021).

Foi precisamente nesse momento histórico, que se afastou a visão de “um estado apenas preocupado com a resposta às necessidades dos mais carenciados”(Madureira, 2020, p. 192), e passou-se a identificar e a orientar para o desenvolvimento e a promoção da “igualdade de oportunidades a um nível mais exigente, abarcando a população como um todo” (Pereira, 2012, as cited in Madureira, 2020). Com efeito, é possível observar essa visão, nomeadamente nos serviços públicos, com o amplo espectro de direitos sociais que foram emersos pela Constituição de 1976, desde a “saúde, a educação e a proteção/segurança social” (Madureira, 2020, p. 192).

Mais adiante, no ano de 1989, com a Revisão da Constituição de 76, iniciou-se um processo de reprivatização de diversas empresas nacionalizadas, sendo que neste contexto importa referir a lei n.º 84/88, de 20 de julho, referendada em 1988, que veio proporcionar a “transformação de empresas públicas em sociedades de capitais públicos, o que permitia a entrada de acionistas privados nestas sociedades devendo ... o estado permanecer como principal acionista” (Madureira, 2020, p. 181).

Este “ímpeto privatizador” manteve-se no século XXI e encontra-se ainda em rumo (Madureira, 2020, p. 182).

Ao longo destes últimos 30 anos, verificou-se, portanto, um avanço progressivo nomeadamente nos serviços de bem-estar, e no aproximar das filosofias do setor privado. Todavia, e como consequência deste grandioso avanço e respetivas reformas efetuadas pelos três diferentes governos, que foram “por um lado, reativas, assimétricas e fragmentárias e, por outro, assumiram um carácter mimético e legitimador” (Bilhim, 2021, p. 17), a Administração Pública em Portugal tem vindo a enfrentar algumas consequências e desafios que advêm do seu desafiador percurso, facto que irá ser detalhado de seguida.

1.2. Novos Desafios

Tal como visto anteriormente, com o passar do tempo, e através do contexto político, foram-se manifestando novas perspectivas a nível administrativo, e consequentemente uma mudança, através das influências da Nova Gestão Pública (NGP) (Ticu, 2021). No caso português em específico, o paradigma da NGP é considerado a maior influência da reforma

administrativa ao longo das últimas décadas (Madureira 2018b, 2017 e 2015a; Rocha 2009, as cited in Madureira, 2020).

Esta veio introduzir importantes mudanças administrativas, como uma clara definição da atuação administrativa, e a determinação dos critérios e índices de desempenho aplicáveis, assim como uma adaptação dos métodos de análise à enorme diversificação de tipos de serviços públicos (Ticu, 2021).

Por sua vez, quando falamos sobre a modernização da Administração Pública, e sobre o esclarecimento do papel do estado, é impossível não destacar o atraso verificado nestas temáticas, e as causas do mesmo. O primeiro obstáculo encontra-se relacionado com a realidade política e a sua vulnerabilidade, facto comprovado pelos 17 governos que se verificaram em 30 anos (Tavares & Alves, 2006).

Visto isto, pode-se afirmar que a NGP, apesar dos esforços e das melhorias verificadas através da introdução dos seus princípios (Ticu, 2021), não conseguiu alcançar a eficiência esperada no asseguramento de bens e serviços públicos para a sua população. Este acontecimento deveu-se, sobretudo, à rigidez do sistema administrativo, uma vez que a AP em Portugal continua ainda a manter uma forte tradição jurídica (Ticu, 2021).

Esta circunstância justifica de forma clara o porquê da mudança organizacional ser um processo tão moroso e difícil, dado que a NGP não produziu uma diminuição da burocracia, mas sim um aumento das estruturas administrativas e dos seus respetivos custos (Ticu, 2021).

Tendo em consideração as principais falhas aqui enunciadas, e a necessidade urgente de uma melhoria com a introdução dos princípios e critérios de desempenho a nível da administração, surge, então, a necessidade de uma nova visão da AP, com uma face mais humana e centrada no cidadão – o Novo Governo (Ticu, 2021).

2. E-government

O Novo Governo destaca-se por manter os princípios da NGP, centrando-se, contudo, em torno dos cidadãos, e na cultura participativa dos mesmos – “the New Government ... turns its face towards the citizens, towards the idea of good and common help” (Ticu, 2021, p. 6).

Ademais, transpõe, de forma evidente, a ideia de trabalho em rede a nível administrativo e a aplicação dos princípios do governo eletrónico. Posto isto, a administração moderna, deve ter em consideração o desenvolvimento extremamente rápido das tecnologias e da digitalização, de forma a adotar uma posição que permita acompanhar o constante avanço (Ticu, 2021).

Para melhor compreender o desenvolvimento tecnológico, convém referir as décadas de 60 e 70, onde foi verificado, pela primeira vez, o recurso às Tecnologias da Informação e

Comunicação (TIC) (Dias & Gomes, 2021). Posteriormente, em meados da década de 90, viveu-se o auge da *Internet*, que trouxe importância e notoriedade ao governo eletrônico (Dias & Gomes, 2021).

Relativamente ao contexto português, a primeira iniciativa com base tecnológica deu-se em 1991, com o programa INFOCID - Sistema Interdepartamental de Informação ao Cidadão, que contemplava a integração de mais de 50 departamentos governamentais (Cerquinho et al., 2018), naquele que é considerado um antecessor do que atualmente é conhecido como o portal de governo eletrônico.

Seguindo este sistema, e tendo por base as suas importantes influências, surgiram significativas mudanças no sistema português, nomeadamente com o IRS virtual, em 1996, o Portal do Cidadão, e com os diversos projetos pilotos que conduziram ao momento atual. São exemplos desses projetos, os sites da presidência do conselho de ministros; do ministério da defesa nacional; da justiça; da educação; da saúde; da segurança social e trabalho; das obras públicas; e dos transportes e habitação, criados em 2004 (Cerquinho et al., 2018).

Verificaram-se, desde então, modificações a nível interno nas instituições públicas, e uma maior interação e colaboração com outras instituições, públicas e privadas, e com os próprios cidadãos (Vlahovic & Veracic, 2015, as cited in Dias & Gomes, 2021).

Este momento foi fundamental para a modernização, uma vez que antes dos anos 90, o uso da tecnologia a nível governamental, resumia-se à “automatização de processos pré-existentes ao nível departamental, sem que houvesse uma perceção sobre o seu potencial como modelo de reforma e modernização do Estado” (Yildiz, 2007; Sá-Soares, 2009, as cited in Dias & Gomes, 2021).

Neste sentido, surge o conceito de e-government – governo eletrônico – indo o seu significado além da simples ideia de um governo informatizado, através das Tecnologias da Informação e Comunicação, importando “depreender que a transparência na gestão por meio do governo digital estabelece-se em definitivo enquanto ferramenta eficaz que contribui para aprimorar a democracia” (Oliveira & Coutinho, 2021, p. 46). Atendendo ao mencionado, interessa sublinhar, que o e-government engloba não apenas o poder central, mas em especial o poder político, potenciando “a operacionalização de políticas públicas de um modo mais eficaz, eficiente e a menor custo” (Gouveia, 2014, p. 21).

Este fenómeno, considerado ainda recente, apresenta evidências constatadas em descobertas que revelam que o e-government é fundamental para a governança e a transparência, uma vez que melhora a eficiência administrativa, o comportamento ético e o profissionalismo, e também a confiança na sociedade (Twizeyimana & Andersson, 2019).

Ainda nesta temática, surgem os três tipos de interação:

- *Government to Government (G2G)*: “relações internas na administração pública” (Dias & Gomes, 2021, p. 99). Esta interação inclui a partilha de dados e a troca

de informação eletrónica entre atores do sector público - Governo e Administração Pública (Gouveia, 2014);

- *Government to Citizens* (G2C): “relações externas que envolvem a interação com os cidadãos” (Dias & Gomes, 2021, p. 99). Como o próprio termo indica, este tipo de interação abrange, por sua vez, iniciativas desenvolvidas com o intuito de simplificar a interação entre os cidadãos, “enquanto consumidores de serviços públicos e na qualidade de cidadãos”, o governo e a AP (Gouveia, 2014, p. 22);
- *Government to Business* (G2B): “relações externas que englobam a interação com as empresas” (Dias & Gomes, 2021, p. 99). A interação G2B compreende as transações comerciais e as compras do estado, assim como as aquisições de serviços por via eletrónica e as interações “resultantes das obrigações legais a que estão sujeitas as organizações” (Gouveia, 2014, p. 22);
- *Government to Employee* (G2E): este último tipo de interação abarca “as relações entre os funcionários públicos associados à Administração Pública e o suporte aos responsáveis de cargos políticos” (Gouveia, 2014, p. 22).

Em face ao abordado anteriormente, considera-se essencial a “separação por áreas de intervenção” (Gouveia, 2014, p. 22), relacionadas com o “contexto e a forma em que estas interações acontecem (Dias & Gomes, 2021, p. 99), podendo ser três:

- Serviços eletrónicos (e-Services) – fornecimento de informação eletrónica “referente à disponibilidade online de informação e conteúdos relevantes sobre o funcionamento do governo” (Dias & Gomes, 2021, p. 51). Isto engloba também a prestação de serviços eletrónicos, facilitando as interações G2C e G2B;
- Administração eletrónica (e-Administration) – esta área destaca-se por “reformas de nível intra e interinstitucional para a interoperabilidade ... e integração ... de informações e processos de negócios eletrónicos (G2G e G2E)” (Dias & Gomes, 2021, pp. 99-100). Baseia-se, sobretudo na “melhoria dos processos associados ao funcionamento do poder político e da Administração Pública” (Gouveia, 2014, p. 22);
- Democracia eletrónica (e-Democracy) – esta última, promove a participação dos cidadãos, e a “comunicação com os eleitos no processo das políticas públicas” (Dias & Gomes, 2021, p. 100), recorrendo ao uso das TIC. Um exemplo da sua aplicação prática e real como “instrumento facilitador do processo democrático” é através do voto eletrónico (Dias & Gomes, 2021, p. 100).

Por último, e após o estudo detalhado do significado, interações e áreas de intervenção do e-government, deve-se destacar o facto de os alvos deste não serem as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), “mas sim o seu uso, que combinado com mudanças organizacionais e novas competências, melhora a prestação de serviços públicos, as políticas públicas e o próprio exercício da democracia” (Gouveia, 2014, p. 21).

Após a análise rigorosa do conceito de e-government, seu significado, interações e áreas de intervenção, segue-se agora os diversos modelos do e-government, com destaque no modelo português.

2.1. Os modelos do e-government e o quadro português

O conceito de e-government surgiu no Ocidente, no final da última década do século XX, e abriu as portas para uma era digital e tecnológica nunca vista, com a aplicação universal de altas tecnologias, e a implementação destas nos órgãos reguladores do Estado: it “led to creation of the innovative State – service oriented that means the State becomes organization-rendering services to citizens and society” (Mukhoryanova et al., 2016, p. 1).

Com esta grande mudança, verificou-se uma necessidade de adaptação por parte dos países a todas as inovações tecnológicas, ocasionando a criação de alguns modelos de e-government:

- Modelo anglo-americano;
- Modelo asiático;
- Modelo continental (Mukhoryanova et al., 2016).

O primeiro modelo aqui enunciado, o anglo-americano, refere-se aos Estados Unidos da América (EUA), Canadá, e Grã-Bretanha (Sviridova et al., 2020), e destaca-se por possuir os seguintes pilares: um estado orientado para os serviços; a revisão das atividades administrativas do estado; e uma parte maioritária dos serviços a serem pagos através da internet. Além destes pontos, a ampliação da transparência através da publicação de dados estatísticos na rede, a eficiência na publicação de decisões administrativas, a integração de instituições governamentais através das tecnologias de comunicações, e a satisfação das necessidades dos cidadãos, mostram ser, ainda, alguns dos principais pontos, que também se verificam neste modelo (Mukhoryanova et al., 2016).

Por sua vez, o modelo asiático tem em consideração as singularidades presentes no estilo de gestão, na cultura corporativa e no sistema multinível da administração pública que se verifica na sociedade asiática (Sviridova et al., 2020). Este modelo caracteriza-se por um desenvolvimento do sistema da sociedade de informação, pela diminuição da componente humana, com a substituição por sistemas de informações (Mukhoryanova et al., 2016), e pelos esforços constantes no desenvolvimento científico no campo das Tecnologias da Informação e Comunicação, nomeadamente em esferas como a educação e a cultura (Sviridova et al., 2020). Outras particularidades do modelo asiático são a implementação do comércio eletrónico (e-commerce), a disponibilização de servidores de rede em espaços públicos, e a sincronização dos portais de prestação de serviços com os dispositivos móveis (Mukhoryanova et al., 2016).

Por último, o modelo continental é considerado o mais equilibrado dos modelos, combinando a experiência de vários países ativos em inovação, como a Grã-Bretanha,

Alemanha, França, Suécia, Finlândia, Dinamarca, Portugal, Espanha, Estónia, entre outros (Mukhoryanova et al., 2016): “Is the most balanced, because it has to take into account the significant differences in the economic, political, cultural and technical potential of the EU members” (Sviridova et al., 2020, p. 73).

Este terceiro modelo caracteriza-se pela existência de estruturas supranacionais cujas recomendações se encontram vinculadas nos países da União Europeia (UE) - “the European Parliament, the European Commission, the European Court of Justice” (Sviridova et al., 2020, p. 71), pelo alto nível de integração dos países europeus e cidadãos, bem como pela legislação clara que rege as relações de informação no espaço de informação europeu (Sviridova et al., 2020).

Ainda nesta temática, outros pontos que o marcam são o investimento no importante potencial humano; o estado e a parceria civil; a administração pública guiada pela eficiência; a intercomunicação dos cidadãos e empresas com o estado, através das tecnologias; e, por último, o recurso aos dados abertos (Mukhoryanova et al., 2016).

Com o intuito de aprofundar o tema em questão, foi consultado em detalhe o índice de desenvolvimento eletrónico (E-Government Development Index), através do qual foi possível retirar importantes ilações (EGOVKB, n.d.-a).

Para uma posterior interpretação do mesmo, importa clarificar primeiramente o significado desse índice: o E-Government Development Index (EGDI), que se caracteriza por apresentar o “estado do desenvolvimento do governo eletrónico dos estados membros das Nações Unidas” (EGOVKB, n.d.-a), juntamente com uma avaliação dos padrões de desenvolvimento de websites num país, incorporando as características de acesso, como a infraestrutura e níveis educacionais, para refletir como um país está a usar as tecnologias da informação de forma a promover o acesso e a inclusão dos seus cidadãos. Importa igualmente salientar que o EGDI é uma medida composta por “três dimensões importantes do governo eletrónico...: provisão de serviços *online*, conectividade de telecomunicações e capacidade humana” (EGOVKB, n.d.-a), tendo em vista o fornecimento de uma classificação de desempenho dos governos nacionais em relação aos outros.

Nesse índice, em termos mundiais, Portugal ocupa a posição 35 (em 193 países), sendo que os primeiros lugares são para a Dinamarca, a Coreia do Sul, a Estónia, a Finlândia, seguindo-se a Austrália. De facto, nesse prisma, a posição que Portugal ocupa é positiva. Porém, quando comparado aos países que partilham o modelo continental (Alemanha, Dinamarca, Estónia, Finlândia, Suécia, Holanda, Noruega, Áustria, Suíça, Espanha, França, Lituânia, Irlanda, Luxemburgo, Rússia, Itália, Grécia, Letónia), Portugal ocupa o 15º lugar em 19, o que não mostra ser uma posição tão favorável.

Salienta-se ainda outro índice, também alvo de uma análise: o de participação eletrónica - E-Participation Index (EPI), um “índice suplementar para a Pesquisa de Governo Eletrónico da ONU” (EGOVKB, n.d.-b). Este, por sua vez, amplia a dimensão de pesquisa, “concentrando-se no uso de serviços *online* para facilitar o fornecimento de informações

pelos governos aos cidadãos ..., interação com as partes interessadas e engajamento na tomada de decisões” (EGOVKB, n.d.-b).

O acompanhamento deste segundo índice mostra ser de extrema importância, visto que a promoção “da participação dos cidadãos é a pedra angular da governança socialmente inclusiva” (EGOVKB, n.d.-c), e que as iniciativas de e-participação melhoram o acesso a informações e serviços, e promovem a participação na tomada de decisões públicas que impactam o bem-estar da sociedade (EGOVKB, n.d.-b).

Neste segundo índice, Portugal apresenta-se no lugar 41º, sendo que a Estónia, a República da Coreia, os EUA, e o Japão ocupam os primeiros lugares. Já nos 19 países do modelo continental, a posição de Portugal no e-participation index, é o 13º lugar.

Face ao exposto, é notável o percurso de mudança em termos de e-government que Portugal necessita de alcançar para se ajustar à realidade tecnológica e social do século XXI. Ambicionando essa convergência com a Europa, o Governo português tem reforçado este “como um dos principais desígnios identificados no Programa do XXII Governo Constitucional enquanto prioridade estratégica e vetor essencial ao crescimento económico do país” (Digital, 2020, p. 7).

Como tal, Portugal tem trabalhado em 57 iniciativas do Plano de Ação da Transição Digital, aprovado através da Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 30/2020 de 21 de abril (DGAE, n.d.). Estas iniciativas aglomeram-se em 3 pilares fundamentais:

Pilar 1 - Capacitação e Inclusão Digital das Pessoas:

- Este pilar de capacitação e a inclusão digital das pessoas é considerado um “imperativo de resposta ao impacto que a digitalização pode ter na vida de cada indivíduo” (Digital, 2020, p. 15).
- É constituído por vinte medidas, que incluem: educação digital (sendo exemplo de uma medida, os programas de digitalização para as escolas); requalificação e formação profissional (por exemplo, a medida de garantia digital para todos os desempregados); requalificação e formação profissional (possuindo como medida as academias tecnológicas); inclusão e literacia digital (por exemplo a medida de tarifas sociais de acesso a serviços de internet) (Digital, 2020).

Pilar 2 - Transformação digital do tecido empresarial:

- Este pilar de transformação digital do tecido empresarial mostra ser fundamental para as empresas e empregabilidade nacional, assentando em “medidas e ações que concretizem o apoio ao investimento, o estímulo à digitalização das empresas e à sensibilização e capacitação em particular das PME” (Digital, 2020, p. 27).
- Agrega três sub-pilares, que possuem, por sua vez, onze medidas. O primeiro sub-pilar é o de empreendedorismo e atração de investimento, que possui duas medidas, sendo uma dessas o “Programa e-Residency - Sistema de Identidade

Digital” (Digital, 2020, p. 28). Outro sub-pilar é o Tecido empresarial, com foco nas PME, que integra a medida “Desenvolver guia e instrumentos de suporte (i.e., contact center) para assistir PME no processo de registo de patentes” (Digital, 2020, p. 28). Por último, faz parte deste pilar a Transferência de conhecimento científico e tecnológico para a economia, com medidas relacionadas com o “Estímulo à inovação (parcerias com centros tecnológicos e universidades)” (Digital, 2020, p. 28).

Pilar 3 - Digitalização do estado:

- Este último pilar engloba “não só a Administração Central, mas também o poder local e regional” (Digital, 2020, p. 40), possuindo como objetivos essenciais o “desenvolvimento e a expansão da oferta de serviços públicos disponíveis *online* e a promoção da simplificação e eficiência dos processos internos do Estado” (Digital, 2020, p. 40).
- Neste ponto, mostram-se como sub-pilares: os serviços públicos digitais, com medidas como a digitalização dos 25 serviços públicos mais utilizados por cidadãos e empresas; a administração central ágil e aberta, sendo este constituído por medidas como a promoção ativa do teletrabalho; e, por último, a administração regional e local conectada e aberta, do qual é exemplo de uma medida, a definição e implementação da “Estratégia Nacional de Smart Cities - From Smart Cities to Smart Nation” (Digital, 2020, p. 41).

Perante o exposto, e considerando o papel preponderante da transição digital como “um dos instrumentos essenciais da estratégia de desenvolvimento do país, em alinhamento com os objetivos políticos que irão nortear os investimentos da União Europeia no período de programação 2021-2027” (CCDR, n.d.), pode-se afirmar que Portugal está no bom caminho, a realizar esforços para a criação de um “Portugal mais digital” (CCDR, n.d.).

2.2. Local e-government e e-autarquia

Revisto o conceito de e-government, os seus modelos e o atual cenário português, segue-se agora outro conceito regido pelos mesmos princípios: o *de local e-government*. Este novo termo incorpora uma “uma maior proximidade ao cidadão, tomando este a vertente de município” (Gouveia, 2014, p. 24), sendo que:

Trata-se da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação que oferecem ao indivíduo e às empresas de um dado território serviços e condições para o fomento da democracia e qualidade de vida, relacionando o poder político e a Administração Pública local com o cidadão e com as

empresas, recorrendo à troca de informação de base eletrónica. (Gouveia, 2014, p. 25)

Ambos os conceitos, de e-government e de local e-government, vêm facilitar a qualidade das relações dos cidadãos e municípios com a Administração Pública, permitindo que os governos comuniquem as suas políticas, e que os cidadãos fiquem dotados de uma relação próxima com o setor: “Citizens gained the ability to provide instant feedback on public policies and discuss their opinions online with public officials and other citizens” (Manoharan & Ingrams, 2018, p. 57).

Relativamente à responsabilidade do local e-government, esta é confiada ao poder local, que no cenário português é representado pelas Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia que garantem essa responsabilidade, “repartindo um conjunto de serviços que gerem o território e as suas necessidades e a relação com as comunidades que neles vivem” (Gouveia, 2014, p. 26).

Por sua vez, as iniciativas do local e-government são vistas como importantes oportunidades de mudança para a democracia local, e de transformação dos serviços prestados. Este tema refere-se, ainda, ao facto de as expectativas dos municípios em relação ao nível dos serviços prestados e suas capacidades de intervenção a nível local, serem semelhantes à oferta dos serviços centrais. Neste sentido, as iniciativas do local e-government mostram ser fundamentais para alcançar o nível esperado pelos cidadãos (Gouveia, 2014, p. 26).

Por último, considera-se crucial referir que para “um desenvolvimento estruturado do local e-government, é necessário considerar a existência da e-autarquia” (Gouveia, 2014, p. 24). O conceito de autarquia digital (e-autarquia) é considerado mais localizado, face aos vistos anteriormente. Este “prepara o funcionamento orgânico e quotidiano de uma autarquia para o suporte do digital” (Gouveia, 2014, p. 24), possibilitando uma proximidade, com recurso à componente eletrónica, nas relações “entre o cidadão, ao nível da região, tanto na óptica do município (Município), como na do freguês (Junta de Freguesia)” (Gouveia, 2014, p. 24).

2.3. Desafios ao e-government e ao local e-government

O poder central do governo, bem como o poder local, ao nível das autarquias, mostra ser de importância fundamental, tanto para o fomento da interação digital, como para a introdução de práticas de informação e interação.

Relativamente a esta tendência de práticas de base digital, os governos têm vindo a aprimorar os portais e canais de atendimento, e a complementar ações e programas, com vista a atingir o maior número de utilizadores “e ... promover um atendimento integrado,

principalmente no atual contexto político, económico e social vivido no período pós pandemia da COVID-19” (Batista, 2021, p. 43). Porém, “conquistar esse patamar ótimo significa ultrapassar barreiras internas e externas à administração, que são muitas vezes vistas como desafios para os gestores” (Batista, 2021, p. 38).

Com isto, e no que toca ao e-government, surgem, então, alguns obstáculos em termos de modificação de práticas organizacionais, estando o primeiro relacionado com o paradigma cidadão-cliente.

Neste primeiro desafio, interessa referir os dois aspetos fundamentais “para o desenvolvimento de uma participação eletrónica efetiva: informação e poder compartilhados para com o cidadão” (Rodrigues & Chaves, 2019, p. 45). Por sua vez, este aspeto de poder para com o cidadão, refere-se ao papel que os cidadãos representam, sendo que a prestação de serviços não deve ser reduzida unicamente a relacionamentos automatizados, mas deve considerar as necessidades e expectativas dos utilizadores, ideia que irá ser reforçada mais adiante.

Outro desafio existente refere-se à alteração da cultura organizacional. Neste, é necessário destacar de início, que associado às formas de interação com o cidadão e munícipe surge a necessidade de “considerar novas aproximações para aplicar a tecnologia e enquadrar os recursos humanos” (Gouveia, 2014, p. 93), recorrendo à “integração de processos de negócio em conjunto com as oportunidades de inovação proporcionadas pela *Internet*” (Gouveia, 2014, p. 93).

Com isto, a alteração da cultura organizacional, tal como refere Gouveia (2014), deve ser feita da seguinte forma:

- “Entender os processos correntes;
- Analisar e colocar em causa os princípios fundamentais que justificam a realização das operações correntes;
- Identificar oportunidades ... para melhorar as operações;
- Facilitar e desenvolver objectivos mensuráveis ...;
- Tirar partido das oportunidades propostas...” (p. 93).

Além dos referidos, surgem ainda outros desafios referentes ao uso de serviços digitais, à utilização dos dados, ao aproveitamento do seu valor, bem como à sua segurança e integridade (Componente 19 – Transição Digital da Administração Pública, 2021, p. 6).

Por sua vez, nesta temática, importa referir a dimensão *Digital Public Services*, que mede a adoção de tecnologias digitais por parte da AP no seu relacionamento com os cidadãos e com as empresas, usando, para esse efeito, um conjunto de indicadores que refletem este facto, através de formulários pré-preenchidos, da prestação de serviços *online*, e da disponibilidade de acesso a plataformas de dados abertos. No que toca a esta dimensão, Portugal encontra-se em 13.º lugar entre 28 países (DESI, 2020).

Importa também assegurar “que o atendimento é omnicanal e uniforme, eliminando disparidades persistentes quanto à usabilidade, acessibilidade, desmaterialização e digitalização dos serviços públicos” (Componente 19 – Transição Digital da Administração Pública, 2021, p. 6), o que se revela como um desafio constante para as organizações públicas. Além disso, surge ainda a necessidade de desenvolver competências na área da ciência de dados, visto que em matéria de dados abertos, Portugal conta com uma avaliação de 42% de índice de maturidade de dados abertos dos serviços públicos digitais, sendo a média da UE de 66 % (DESI, 2020).

Outra preocupação constante, enfatizada pelo surgimento da pandemia COVID-19, e pelo conseqüente acréscimo dos serviços digitais, é precisamente o facto dos sistemas de serviços e dados de cidadãos e empresas possuírem um risco de integridade, “pelo que importa robustecer o quadro nacional de cibersegurança, com especial atenção para as infraestruturas digitais críticas” (Componente 19 – Transição Digital da Administração Pública, 2021, p. 6).

Por último, quanto aos desafios referentes a este tema, importa realçar, para além do prisma organizacional, o prisma do cidadão, com a emergência de um processo de adaptação digital, visto que, para que o cidadão se relacione “com a Administração Pública digital, que presta serviços públicos digitais, não basta que ele compareça à estrutura física do órgão ou entidade pública, mas que esteja inserido no mundo digital” (Schiefler et al., 2020, p. 108).

Neste prisma, podem manifestar-se algumas desigualdades digitais sentidas pelos cidadãos. Estas desigualdades são agrupadas em três tipos de exclusão digital:

- Exclusão de acesso: este tipo de exclusão é referente às possibilidades que as pessoas têm de aceder a esse recurso. As divergências socioeconómicas, as pessoas, e os países, são fatores influenciadores desta exclusão.
- Exclusão de uso: esta exclusão, por sua vez, está relacionada com a falta de competências digitais, que mostra ser um impedimento no uso de tecnologia.
- Exclusão de qualidade de uso: este tipo de exclusão relaciona-se com o facto de, apesar do manifesto de capacidades e competências digitais para utilizar a *Internet*, o mesmo não se verifica no que diz respeito aos conhecimentos para fazer um bom uso da rede e tirar o máximo proveito possível da mesma (IBERDROLA, n.d.).

Importa mencionar, a este propósito, que em 2021 o número de pessoas que usavam a Internet era de 4,9 mil milhões, apresentando uma subida comparativamente ao ano de 2019, onde havia 4,1 mil milhões de utilizadores. Este facto deve-se à situação pandémica que se verificou, e que levou ao maior crescimento digital numa década. Todavia, apesar do notório crescimento, verifica-se uma crise de conectividade para 2,9 mil milhões de pessoas no mundo, que nunca usaram a Internet por falta de acesso, correspondendo a 37% da população mundial (ONU News, 2021).

2.4. T-Government e tecnologias recentes

Face aos aspetos anteriormente mencionados, interessa abordar o estágio avançado do governo eletrónico (Omar et al., 2020) – o *t-government* (t-gov).

Como resposta aos efeitos da Nova Gestão Pública no mundo, surgiu uma nova geração de reformas introduzidas no final da década de 90, mais precisamente, em 1997, no governo de Tony Blair: as Joined-up Government (JuG), no Reino Unido, conhecidas posteriormente por Whole-of-Government (WoG), que tinham como objetivo eliminar duplicações de políticas, otimizar recursos disponíveis, criar sinergias com os *stakeholders* e oferecer aos cidadãos um acesso ininterrupto aos serviços (Dias & Gomes, 2021).

Numa segunda administração de Tony Blair, verificou-se a implementação do Transformational Government (t-gov), considerada como uma estratégia, introduzida com vista a determinar o estágio de evolução do governo eletrónico, recorrendo ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (Dias & Gomes, 2021).

Nesta estratégia importa salientar o termo transformação: “used to denote a notable change, modernisation effort or innovation, introducing digital technologies in government’s business processes, service delivery models and culture, restructuring how the government performs basic functions and governs” (Barcevičius et al., 2019, p. 18).

A transformação digital tende a ser vista como um processo, nomeadamente, como um processo de mudança do governo tradicional com as formas iniciais do governo eletrónico, para um governo digital, através da inserção de iniciativas que geram mudanças na prestação de serviços *online*, recorrendo ao uso de portais eletrónicos: “introducing the necessary initiatives in making changes deeper in the provision of online services through e-government portals, into the broader business of government itself” (Barcevičius et al., 2019, p. 18).

A literatura refere-se à transformação digital de várias maneiras, oferecendo classificações úteis para um melhor entendimento da temática. Neste sentido, importa referir as dicotomias que definem as inovações:

- Inovações incrementais versus inovações disruptivas: esta primeira dicotomia denota o grau de novidade e mudança. Inovações incrementais referem-se a “improvements of already existing products, processes or services” (Barcevičius et al., 2019, p. 19). Por outro lado, as inovações disruptivas significam a introdução de produtos, processos ou serviços novos, quebrando paradigmas existentes e explorando novas áreas (Canto et al., 2018).
- Inovações de cima para baixo versus inovações de baixo para cima: a diferença entre estes dois tipos de inovação, baseia-se nos atores que iniciam o processo, que, por sua vez, geram uma mudança ou uma inovação. Enquanto 'o topo' se relaciona com os governos ou instituições mais altas na hierarquia dentro do governo, 'a base' indica a sociedade, empresas ou funcionários públicos, e

formuladores de políticas de nível médio que atuam como empreendedores da mudança (Barcevičius et al., 2019).

As tecnologias digitais que se têm vindo a aplicar aos processos do governo, permitem compreender melhor os cidadãos e conceber melhores políticas e serviços mais eficazes e eficientes. Revelam ser fundamentais também para encontrar novas soluções para os desafios políticos, e no envolvimento com os cidadãos, empresas e outras partes interessadas externas em novas formas de desenvolver “new policies, services, delivery models” (Barcevičius et al., 2019, p. 21). Por último, as inovações tecnológicas permitem operar de forma mais transparente e responsável, “improved government legitimacy” (Barcevičius et al., 2019, p. 21).

Alguns exemplos de tecnologias digitais que têm mostrado ser a base das mais recentes inovações de governança, políticas e processos no mundo, são: “artificial intelligence (in the broad sense), predictive analytics, robotics and automation, IoT ... and open government data” (Barcevičius et al., 2019, p. 21).

A Inteligência Artificial (IA) baseia-se na replicação das práticas humanas de resolução de problemas para obter soluções mais eficientes (Wirtz et al., 2019). Esta assume um papel preponderante para o futuro da economia mundial, sendo que, nos próximos 15 anos, se antevê que esta possibilite um aumento nas taxas anuais de crescimento económico nos Estados Unidos, Alemanha e Japão até 2 pontos percentuais (Wirtz et al., 2019).

A implementação de IA traz diversos benefícios, tanto para o setor privado, como para o setor público. Um desses benefícios baseia-se nas forças de trabalho virtuais, onde a IA pode complementar as habilidades das forças de trabalho existentes. O seu uso permite, portanto, completar as habilidades humanas, oferecendo às pessoas, novas ferramentas para melhorar a sua inteligência natural. Com o uso da IA, verifica-se também, um aumento das capacidades da mão de obra e capital, uma vez que possibilita um foco nas áreas e funções que agregam mais valor. Outra importante mudança a destacar neste contexto, revela-se em termos de custos, visto que a IA leva a uma economia e eficiência dos mesmos (Ovanessoff & Plastino, 2017).

A análise preditiva destaca-se como sendo “the process of using data mining, statistics and modelling to make predictions about the future” (Barcevičius et al., 2019, p. 23), sendo considerada a terceira fase da análise de dados, posterior à análise descritiva (‘o que aconteceu?’) e diagnóstica (‘por que aconteceu?’). Este tipo de análise oferece um vasto leque de possibilidades aos governos para fortalecer a capacidade de gerir questões e problemáticas socioeconómicas que mostrem alguma complexidade (Barcevičius et al., 2019).

Importa ainda referir, que em muitas organizações “there are many routine processes performed manually that lack the scale or value to warrant automation via IT transformation” (Willmer et al., 2017, p. 3). De forma a contrariar este problema, surge o Robotic Process Automation (RPA): “RPA can help address this gap, reducing the ‘minimum viable scale’

of process automation compared to other traditional options” (Willmer et al., 2017, p. 3), permitindo às organizações do setor público melhorias rápidas sem a necessidade de uma revisão completa do sistema. Com a RPA, as instituições públicas tornam-se detentoras de um nível de desempenho mais previsível, consistente e menos propenso a erros do que um processo humano (Willmer et al., 2017).

Em relação ao termo ‘Internet das coisas’, traduzido para inglês, The Internet of Things (IoT), caracteriza-se pelo seu “potential to transform the public sector by profoundly altering how government entities gather data and information by bringing together the major technical and business trends of mobility, automation and data analytics” (ALE, 2019, p. 2). Este conceito refere-se à rede de objetos físicos através do uso de sensores embutidos, atuadores e outros dispositivos que têm como função recolher e transmitir informações sobre a atividade em tempo real dentro da rede. Por sua vez, os dados obtidos deste processo são posteriormente analisados com os seguintes propósitos (ALE, 2019):

- estabelecer conexões entre os cidadãos e as entidades públicas para o fornecimento de serviços e recursos de alta qualidade, seguros e responsivos, e que melhorem o envolvimento e a confiança entre os governos e os seus cidadãos (ALE, 2019);
- aumentar a segurança no trânsito, graças à compreensão das operações do sistema de transporte através de dados obtidos por sensores (ALE, 2019);
- reduzir o congestionamento e o uso de energia, por meio de tecnologias Smart City que aproveitam dados em tempo real para melhorar a forma de dimensionar os recursos para responder às necessidades (ALE, 2019);
- melhorar o desempenho operacional e manutenção, através da monitorização das infraestruturas públicas, permitindo no setor público: “efficient processes to reduce operating costs and improve system capacity” (ALE, 2019, p. 2);
- melhorar a segurança pública respondendo de forma rápida e eficaz às emergências (ALE, 2019).

Por último, os Open Government Data (OGD), apresentam-se como uma filosofia, e como um conjunto de políticas que promovem a transparência, responsabilidade, bem como a criação de valor, disponibilizando dados governamentais a todos os cidadãos (OECD, n.d.).

No que ao setor público diz respeito, os órgãos públicos criam grandes quantidades de dados e de informações, sendo que ao disponibilizar esses tornam-se mais transparentes e responsáveis, da mesma forma que ao “incentivar o uso, a reutilização e a distribuição gratuita de conjuntos de dados, os governos promovem a criação de negócios e serviços inovadores centrados no cidadão (OECD, n.d.).

Perante o apresentado, convém mencionar que este importante avanço tecnológico é notável em todo o mundo, sendo que Portugal não é exceção. Como já enfatizado, Portugal encontra-se no processo de transição digital, tendo ainda um caminho a percorrer para o alcance de um estado de modernização plena dos seus setores, tanto público como privado (Pestana & Cardoso, 2021).

Todavia, denota-se ainda, como afirmado por Pestana e Cardoso (2021), que o “percurso desenvolvido pelas entidades portuguesas tem proporcionado uma significativa evolução do tecido empresarial e do setor público, no que toca à expansão da visibilidade nos atuais meios de comunicação e de informação” (p. 406).

Em referência à Administração Pública, para que os seus serviços e atividades se mantenham atualizados e acompanhem as constantes modificações, “de modo a estruturar a possibilidade do alcance da eficiência e da efetividade para os cidadãos” (Gonçalves & Luciani, 2020, p. 217), nota-se que o uso de tecnologias, sistemas virtuais e de informação é fulcral, permitindo atender, não somente à AP, mas, nomeadamente, aos cidadãos.

Por sua vez, estas tecnologias levam à construção de uma “Sociedade em rede, conectada, construída a partir de uma noção de globalização” (Cristóvam et al., 2020, p. 210), tornando-se a prestação de serviços um importante e precípuo fator. Neste sentido, torna-se ainda fundamental a AP centrar as suas atenções, não somente nos avanços tecnológicos, mas nomeadamente no papel do cidadão, aliando a sua visão ao importante auxílio das tecnologias, de forma a assegurar a satisfação dos cidadãos e o bom funcionamento dos serviços, como irá ser exposto de seguida.

3. Administração Pública voltada para o cidadão

Para além das mudanças causadas pela digitalização e modernização, verificou-se, de igual forma, o relevo dado ao papel do cidadão, que levou à importante mudança no conceito de cidadão como cliente para um governo orientado para o mesmo.

Num primeiro momento, com as reformas do governo americano, e com as influências dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), passou a surgir uma orientação para o cliente, na tentativa de obter o sucesso das empresas privadas. Porém, com o surgimento do modelo da Nova Gestão Pública, os cidadãos passaram “a ser uma solução para os problemas, sendo cocriadores no processo, onde os gestores participam ativamente na produção do que é valorizado e benéfico para o público” (Correia et al., 2020, p. 60), não apenas vistos como eleitores e clientes.

Com efeito, no panorama recente, a Administração Pública é apresentada como cada vez mais horizontal, aberta, transparente e próxima do cidadão (Silveira, 2020), desempenhando os cidadãos “um papel fundamental na melhoria e otimização do setor público” (Gomes, 2018, p. 159), passando, portanto, a uma visão com foco no cidadão, e não no cliente.

Neste sentido, importa relembrar que, no que ao setor público diz respeito, mostram-se como fundamentais o critério democrático e o interesse público, uma vez que para “se alcançar o interesse público é necessário pensar estrategicamente, agir democraticamente e servir cidadãos, não consumidores” (Correia et al., 2020, p. 57). Enquanto o setor privado se rege “sempre numa ótica de busca do lucro ou benefício económico e vantagem competitiva”

(Correia et al., 2020, p. 58), na Administração Pública tal não se verifica, sendo que o objetivo a ser alcançado “passa por satisfazer as necessidades mais prementes da comunidade ou coletividade, numa perspectiva de melhoria contínua” (Correia et al., 2020, p. 58), fazendo com que a relevância da cidadania no setor público se torne inquestionável.

Segue-se, nos pontos subsequentes, a abordagem detalhada da Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), considerada uma ferramenta elementar para as organizações do setor privado, e a sua adoção ao setor público com a Gestão de Relacionamento com o Cidadão (CzRM).

3.1. Gestão de Relacionamento com o Cliente e Cidadão

As diversas mudanças organizacionais e a proximidade nos relacionamentos com os cidadãos deram-se graças ao uso das Tecnologias da Informação, instrumento fundamental para a reforma e para a transformação das organizações do sector público (Duque et al., 2018).

No entanto, tal como já destacado, “a simples adoção de TI não é garantia da obtenção de vantagens para a organização, não existindo uma relação direta entre a sua adoção e a obtenção de rendimento, dependendo a concretização deste último do modo como as TI são utilizadas e geridas” (Duque et al., 2018, para. 2). Neste sentido, deve-se refletir sobre alguns contactos com a administração pública local, onde se expõem as seguintes situações:

ocasiões em que por se dirigirem a diferentes serviços, ou simplesmente a um mesmo serviço por via telefónica, presencial ou outra, a continuidade de atendimento e a conseqüente relação é diminuída ou mesmo perdida. Por vezes, basta mesmo a ausência de recursos humanos para quebrar a continuidade dessa relação. (Gouveia, 2014, p. 63)

De forma a contrariar as dificuldades em termos de troca de informações com os municípios “aos mais diversos níveis e vertentes de atuação, e ... diversos obstáculos para a sua afirmação através da inovação e capacidade de atração de cidadãos ativos e participativos” (Duque et al., 2018, para. 1), que se têm vindo a sentir no contexto português local e nacional, surgem os sistemas especializados na gestão do relacionamento com o cliente, auxiliares preciosos nesta temática (Gouveia, 2014).

Para iniciar a explicação sobre estes sistemas, importa referir que após “a revolução industrial iniciada no século XVIII, a grande preocupação do mercado era adquirir cada vez mais máquinas, com o intuito de aumentar a produção e conseqüentemente a lucratividade”

(Souza, 2021, p. 244). Desta forma, verificou-se uma automatização e evolução das tecnologias, nomeadamente dos *softwares* relacionados com a gestão organizacional. Este novo cenário, que inicialmente era exclusivo de áreas específicas do mercado e filosofia de comerciais, com o tempo passou a destacar-se em setores institucionais de maior dimensão (Souza, 2021, p. 244).

O recurso a esta nova visão, mais moderna e tecnológica, levou à emergência do sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente - CRM (Customer Relationship Management) - que emergiu em alguns setores tradicionais privados, e posteriormente se expandiu para o setor público, onde se adaptou o conceito de CRM e surgiu o CzRM - Citizen Relationship Management.

De seguida abordam-se ambos os conceitos, CRM e CzRm, e suas respetivas características, esclarecidos de forma detalhada.

3.2. Customer Relationship Management – CRM

Nos últimos anos, o CRM tornou-se uma área de extrema relevância, uma vez que permite não só a uma organização que encontre clientes, mas também, de igual forma, que consiga conhecê-los melhor e que detenha a capacidade de providenciar serviços antecipando as necessidades desses (Goodhue et al. 2002, as cited in Duque et al., 2013).

Assim sendo, o CRM, filosofia de negócios que surgiu na década de 1990 (Carvalho et al., 2021), integra informações sobre “clientes, nome, idade, sexo, endereço datas de aniversários, frequência com que compram, setores e produtos que mais consomem e todas as demais informações que sejam possíveis levantar” (Souza, 2021, p. 245), sendo que, para esse efeito, recorre a “grandes bancos de dados” (Souza, 2021, p. 245), onde são armazenadas essas informações.

Em termos de Business Intelligence (BI) - “decision-making process supported by the integration and analysis of an organization’s data resources” (Romero et al., 2021, p. 1) – verificou-se uma evolução desses sistemas de aplicações empresariais, em que a estratégia de CRM passou a apresentar-se como a solução mais popular aplicada pelas empresas em todo o mundo, com a expectativa de se tornar a maior aplicação a estar implícita nos negócios a nível mundial (Toma, 2016).

A aplicação prática do CRM tem em vista uma melhoria da qualidade, e uma singularidade acrescida aos serviços oferecidos aos clientes, sendo que este sistema, é para alguns considerado um *software*, enquanto para outros é visto como parte fundamental do negócio (Duque et al., 2013). Todavia, mais do que um software ou um sistema, o CRM deve ser visto como uma estratégia voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes, de forma a assegurar o sucesso de uma organização. Assim, podemos caracterizar o CRM como sendo uma “estratégia de gestão, rigorosa, destinada a

criar e manter relações profícuas e duradouras.” (Greenberg, 2001, as cited in Gouveia, 2014).

No que à implementação do CRM diz respeito, esse processo passa, num primeiro momento, por analisar a cultura empresarial e a sua respetiva situação, de forma a definir os objetivos e resultados esperados (Duque et al., 2018). Segue-se o desenvolvimento de um plano focado nos seguintes pontos: “a revisão da estrutura organizacional; os estilos de liderança; os processos de gestão e a transformação da mentalidade interna da empresa centrada no cliente; e a motivação do staff para ultrapassar a resistência à mudança” (Duque et al., 2018, II.CRM section, para. 4).

Quanto à sua constituição, este sistema, fundamenta-se em recursos adequados para o fornecimento de análises em tempo real, quantitativa e qualitativamente, ao invés dos relatórios padrão emitidos por aplicações semelhantes: “Um relatório analítico emitido pelo CRM baseia-se em dados consistentes do cliente, analisados em profundidade ...Normalmente, os relatórios mais frequentes emitidos por meio do CRM estão relacionados à classificação do cliente (incluindo detalhes demográficos), sua perspetiva crítica ou lucro do serviço/produto” (Toma, 2016).

O CRM, é, portanto, uma “ferramenta versátil, capaz de se adaptar a qualquer tipo de negócio” (Toma, 2016). Posto isto, tem-se vindo a proceder uma mudança gradual, em que situações anteriores de *call centers* ou departamentos de atendimento ao cliente, que utilizavam “ferramentas antigas como o Microsoft Excel para registar e acompanhar a evolução de sua atividade”, recorreram agora a sistemas de CRM facilitando e melhorando a interação com o público (Toma, 2016).

A aplicação do CRM traz inúmeras vantagens em termos de “desempenho ao nível operacional, tático e estratégico, das infraestruturas e da organização” (Duque et al., 2018, II. CRM section, para. 6). Os processos organizacionais passam a ser mais bem instruídos e dirigidos aos clientes, que por sua vez, vão verificar uma melhor qualidade em termos de atendimento. Além disso, verificam-se mais oportunidades de negócio e, em termos internos, um

aumento da produtividade, recorrendo a um menor número de pessoas;
eficiências e integração dos processos, dados e tecnologia; consistência e padronização dos processos e informação; medição da eficácia dos processos de negócio; elaboração de relatórios; serviço personalizado para os clientes.

(Duque et al., 2018, II.CRM section 2018, para. 6)

Por último, embora o sistema de relacionamento com o cliente seja um fator de sucesso para as empresas, surge também um problema nesta temática: “One of the main

problems though is that there is not a typical model which can orient companies in CRM implementation” (Mendoza et al. 2007, as cited in Duque et al., 2013).

É de conhecimento geral, que as empresas são únicas, e que possuem a sua própria cultura organizacional e processos de negócios. Neste sentido, importa refletir se esta singularidade também se verifica na implementação do CRM, devendo, por sua vez, ser previamente estudado em pormenor e analisado numa ótica não apenas de vantagens, como também de impactos que irá carregar em termos institucionais. Nota-se, portanto, como fundamental, a adaptação da implementação desta estratégia ao clima institucional em questão.

3.3. Citizen Relationship Management – CzRM

No que ao setor público diz respeito, a adesão ao CRM não tem sido tão difundida quanto no privado, uma vez que este primeiro setor “possui particularidades próprias, exigindo a devida análise de seu campo científico” (Carvalho et al., 2021, p. 33). Além disso, no setor público constata-se o surgimento de alguns fatores dificultadores na realidade pública, aos mais diversos níveis de atuação (Duque et al., 2021).

Contudo, face ao cenário atual, têm-se vindo a verificar esforços nesta temática, sendo que cada vez existe uma maior tendência, em termos mundiais, no que toca à adoção dos sistemas de CRM e ao uso dos seus benefícios, com vista a aprimorar o relacionamento entre governos e cidadãos (Carvalho et al., 2021).

Além das dificuldades anteriormente expostas, são diversas as dissemelhanças do setor público para com o setor privado, nomeadamente pelo facto de não ter em vista o alcance de objetivos comerciais, mas de deter uma preocupação acrescida com os cidadãos, sua cooperação, disponibilidade, fidelização e interação (Duque et al., 2013), tornando-se fundamental a procura pela inovação na prestação de serviços, bem como a organização dos processos com foco nos interesses e preferências dos cidadãos (Duque et al., 2018). É precisamente neste contexto que surgem os serviços de Customer Relationship Management (CRM), denominados, neste setor específico, por Citizen Relationship Management (CzRM), “possibilitando a integração de informação, funções e de processos, fundamentais na interação da organização com os cidadãos”(Duque et al., 2018, p. 1), e permitindo “aos municípios criar uma visão única e agregada dos cidadãos, estruturando todas as informações e interações trocadas num único local e acessível em qualquer dispositivo” (Duque et al., 2021, p. 269).

Os conceitos de CRM (no setor privado) e CzRM (no setor público), mostram uma “semelhança semântica, um enfoque na gestão do relacionamento e o recurso às mesmas tecnologias. Mas também existem diferenças: a gestão do relacionamento com o cidadão é mais complexa” (Duque et al., 2021, p. 270), pressupondo o “redesenho dos processos e um

modelo de relacionamento que gere o valor a longo prazo para o cidadão” (Duque et al., 2021, p. 272). Como refere Gouveia (2014):

o cidadão está constantemente a disponibilizar informação, porque continuamente interage com estruturas e equipamentos municipais, permanentemente tem sugestões ou reclamações que gostaria de fazer, muitas vezes necessita de informação do contexto do governo local ou, simplesmente, porque constantemente actua e se movimenta no correspondente território. (p. 64)

Compete então ao próprio sistema ser sensível a esta proatividade. Neste sentido, interessa discutir a importância das interações e geração de informação útil, uma vez que “não é possível manter ... relações sem que existam interações. Ou seja, um contacto não faz uma relação. Quer isto dizer, que sem contactos com o cliente, não pode haver CRM” (Xavier et al., 2003, as cited in Gouveia, 2014). Além disso, para que de facto se verifiquem mudanças significativas e se usufrua dos benefícios deste sistema, é necessário que este resulte “em conhecimento e informação útil para a tomada de decisão do Município, na alteração da forma de interagir com o cidadão, assim como na melhoria do funcionamento interno da própria organização” (Duque et al., 2018, para. 5). Para isso, os Municípios “devem compreender que os sistemas de CzRM requerem mudanças significativas nas práticas, procedimentos e postura existentes” (Duque et al., 2018, para. 6).

A implementação do Citizen Relationship Management, tal como no CRM, passa por um primeiro momento de consideração institucional, em que o Município em questão “deve refletir sobre o que constitui o CzRM, de modo a promover o alinhamento com a cultura e o ambiente em que irá operar” (Duque et al., 2018, p. 1).

O uso do CzRM passa por padronizar a seleção e o tratamento das informações dos cidadãos, integrando esses dados no clima organizacional, e evitando repetições e correções desnecessárias. Portanto, a estratégia de CzRM vem otimizar o relacionamento com o cidadão, conferindo confiabilidade, e agregando importância, bem como rapidez no serviço prestado. Desta forma, existe um melhoramento no controlo da gestão interna das instituições e, por sua vez, um melhor desempenho dos serviços prestados (Laet et al., 2019).

Levando em consideração as características do uso deste sistema anteriormente expostas, surgem três elementos essenciais para garantir o seu sucesso: pessoas, processos e tecnologia (Duque et al., 2018):

- Pessoas, que se encontram no centro da transformação digital (techedge, 2020).

- Processos, que analisam os impactos das novas tecnologias, mitigam os efeitos colaterais indesejados, e aceleram a transformação digital necessária para acompanhar a situação atual que se verifica no mercado (techedge, 2020).
- Tecnologias, que se encontram inseridas na arquitetura empresarial (techedge, 2020).

Por sua vez, a adoção do CzRM leva a uma mudança interna e de processos, que incorpora alguns recursos essenciais, tais como:

- Interface do sistema:

Disponibilizando serviços de interação com o Município (Duque et al., 2018).

- Base de dados dos cidadãos:

Aliada à estratégia de CzRM existe sempre uma base de dados bem estruturada, onde através deste repositório de informações dos cidadãos é possível estabelecer pontes de contacto entre a instituição e o usuário. Neste sentido, importa referir os sistemas de *front office* e *back office*, se encontram interligados, visto que os sistemas de *front office* recebem ordens e entregam essas solicitações aos sistemas de *back office*: “the front office systems take orders and gives its attainment requests to back office systems” (Kampani & Jhamb, 2020, p. 223).

Porém, apesar da sua forte ligação e trabalho conjunto, são sistemas que divergem nas suas características.

Subsequentemente encontram-se apresentados os dois sistemas:

1. *Front office*:

Os sistemas de *front office* são considerados os suportes que os utilizadores podem ver e com os quais interagem diretamente, incluindo e-mails, newsletters, conteúdos personalizados, espaços virtuais, portais e fóruns (Khlif, 2021).

Os sistemas de *front office* possuem informações respeitantes aos cidadãos (criar a ficha do cidadão; registo e consulta das interações; entrada de pedidos/processos; pesquisa do cidadão; consulta dos dados do processo), bem como informações gerais (publicação e consulta de informação na base de dados de conhecimento) (Duque et al., 2021). Através destas informações torna-se possível o fornecimento de dados sobre os cidadãos que irão ser posteriormente analisados, para que através desses conhecimentos sejam criadas estratégias para futuros projetos e negócios organizacionais (Kampani & Jhamb, 2020).

Face ao exposto, seguem-se as funcionalidades do CzRM no *front office*:

- Área funcional: “registo de entradas de processos; criação da ficha do cidadão; registo de interações; tramitação dos processos através da gestão documental” (Duque et al., 2021, p. 271).

- Informação transversal: “Consulta da informação dos cidadãos; consulta do estado dos processos; procedimentos da tramitação e interação” (Duque et al., 2021, p. 271).
- Informação disponível ao cidadão: “Informação disponível nas bases de dados do conhecimento” (Duque et al., 2021, p. 269).

2. *Back Office*:

Contrariamente aos sistemas de *front office* que são observáveis pelos cidadãos, nos sistemas de *back office* o cidadão não tem uma visão das suas ferramentas, sendo que este se caracteriza como sendo o que permite o funcionamento do CzRM, em que as ferramentas são geridas pela organização em questão (Khlif, 2021).

Por sua vez, em termos de CzRM, no *back office*, verifica-se um fornecimento de dados corporativos para analisar e criar estratégias de informações para a gestão ao nível do marketing e vendas (Kampani & Jhamb, 2020). Para esse efeito, são disponibilizados relatórios/*dashboards* de gestão do sistema de Gestão de Relacionamento, sendo que se notam, também, funcionalidades no *back office* em termos dos processos e das suas tramitações (Duque et al., 2021), nomeadamente:

- Catálogo de serviços:

No catálogo de serviços, os diversos departamentos do Município disponibilizam de forma detalhada a lista de serviços possíveis de obter (Duque et al., 2018).

- Transações dos cidadãos:

As transações, compromissos, bem como as informações das interações são essenciais para o Município (Duque et al., 2018).

- Informações gerais:

Trata-se de um repositório de todas as informações acerca dos serviços (Duque et al., 2018).

- Processos:

Consiste no conjunto de fluxos de trabalho, procedimentos e métricas relacionadas com a prestação de serviços (Duque et al., 2018).

- Políticas:

Fornecem as diretrizes e regras para a orientação dos cidadãos (Duque et al., 2018).

- Prestação de serviços da organização:

Para a criação e sustentação da relação com o cidadão, é vital o envolvimento em termos de recursos humanos, de forma a garantir os procedimentos de interação com os

cidadãos, processamento dos dados, assim como a qualidade da informação na prestação de serviços (Duque et al., 2018).

➤ Satisfação do cidadão:

Por último, no que à satisfação do cidadão diz respeito, de forma a analisar essa, o CRM deve ser avaliado através de indicadores que medem o nível de desempenho dos processos ao nível da criação de valor (Duque et al., 2018).

Neste sentido, importa ainda sumarizar que atualmente, “o atendimento aos cidadãos baseado apenas nos seus pedidos já não é suficiente” (Correia, 2017, p. 46), sendo “necessário conhecê-los melhor, mantê-los informados, disponibilizando canais de contacto convenientes e integrados” (Correia, 2017, p. 46).

Os canais de contacto e interação dos cidadãos para com a organização, consideram-se a “interface física e lógica através da qual acontece o processo de atendimento e relacionamento” (Correia, 2017, p. 49), podendo ser classificados em:

- Canais Temporais:
 - Canais em tempo real: presencial; telefone; chat;
 - Canais em Diferimento: web; app móvel; email; fax; correspondência; SMS.
- Canais Espaciais:
 - Canais presenciais: balcão de atendimento em determinado local;
 - Canais remotos: telefone; chat; web; email; fax; correspondência; SMS (Correia, 2017).

Em virtude do mencionado, reitera-se, ainda, que o CzRM é uma estratégia facilitadora do foco no cidadão, devendo possuir estratégias multicanais, de forma a adaptar-se aos diferentes cidadãos que procuram os serviços.

Quanto às maiores vantagens da implementação da estratégia de CzRM, destacam-se os pontos:

- Redução da procura de clientes, uma vez que o sistema de CzRM analisa os clientes adquiridos e os a serem futuramente adquiridos, prevendo as suas necessidades (Balasingham, 2021);
- Redução do uso de recursos, nomeadamente humanos e financeiros (Balasingham, 2021);
- Redução do tempo de demora do processo e aumento da produtividade, visto que “all the details in CRM system is kept centralized wich is available anytime on fingertips” (Balasingham, 2021, p. 4).

Por conseguinte, cada vez mais os Municípios reconhecem as vantagens da implementação deste sistema de gestão, e procuram essa reorientação e mudança de cultura organizacional com a adoção da estratégia de CzRM, visto que permite enfrentar desafios em termos de representatividade e legitimação do Estado (Carvalho et al., 2021), proporcionando melhores níveis de serviços prestados.

3.4. Fatores de sucesso na adoção do CzRM

Como refere Balasingham (2021), a Gestão de Relacionamento com o Cidadão é considerada “not only pure business but also ideate strong personal bonding within people. Development of this type of bonding drives the business to new levels of success” (p. 4).

Com base neste importante destaque, em termos organizacionais, nomeadamente nos Municípios, deve-se considerar com rigor, muitos dos fatores que se apresentam como “fortes influenciadores do sucesso do empreendimento, permitindo criar valor para a organização e para o cidadão” (Duque et al., 2021, p. 280), narrados de seguida.

Assegurar pré-requisitos estratégicos e técnicos

Os pré-requisitos estratégicos são fundamentais para as entidades, na medida em que dão a conhecer os sistemas e o ambiente organizacional de uma determinada instituição. Estes pré-requisitos são criadores de valor para os cidadãos e para a organização. Por outro lado, os pré-requisitos técnicos relacionam-se com o tratamento da informação em suporte digital e com a integração dessa na estratégia de CzRM com os sistemas da organização (Duque et al., 2021).

Assegurar o apoio do Executivo Municipal

Outro fator de prosperidade é reunir conhecimentos relacionados com a realidade municipal, para a implementação do CzRM, bem como envolver a presidência do Município, uma vez que “credibiliza o projeto e responsabiliza os utilizadores” (Duque et al., 2021, p. 276).

Necessidade de reunir determinadas capacidades

Para o alcance do sucesso na implementação de sistemas de CzRM, a equipa do projeto deve ser multidisciplinar, responsável e comunicar de forma eficiente. Neste âmbito, é fundamental a organização comunicar aos colaboradores o sistema, evitando termos linguísticos demasiado técnicos. Além disso, definir e caracterizar o âmbito do projeto e seus objetivos é imprescindível. Por último, o sucesso da sua implementação depende diretamente da sua gestão. Neste sentido, importa esclarecer que gerir adequadamente um projeto “implica perceber os custos com a resolução de problemas operacionais, técnicos e no suporte às tecnologias e aos utilizadores, para ter informação disponível com qualidade e atempada aos cidadãos” (Duque et al., 2021, p. 278).

Gerir a resistência à mudança e envolver os utilizadores no processo de mudança

Segundo Correia (2017): “A mudança é um conceito disruptivo que, na maioria dos casos, integra instabilidade nos grupos organizacionais. Sempre que um administrador tenta implementar uma mudança deve esperar resistência, porque, na verdade, as pessoas tendem a resistir ao que entendem como algo que irá mudar a sua já estabelecida maneira de fazer as coisas” (p.19).

Visto isto, procurar “controlar a reação e apreensão das pessoas quanto à adoção de um novo sistema” (Duque et al., 2021, p. 278), e envolver as pessoas para controlar a resistência que, inevitavelmente, surgirá, é um fator facilitador no processo de implementação de qualquer nova estratégia organizacional. Tal facto, verifica-se na implementação da estratégia de CzRM numa organização.

Utilizadores - Gerir o uso e conhecimentos adequados do sistema de CzRM

Para o bom funcionamento da estratégia de CzRM, deve-se verificar um programa de acompanhamento para os utilizadores, devendo ser “contemplado para facilitar a habituação ao novo sistema e para minimizar o impacto na produtividade” (Duque et al., 2021, p. 278). A facilidade de uso considera-se também fundamental para a adequação dos utilizadores e para a interação com os sistemas.

Cidadãos – Interação e transparência, conveniência e disponibilidade da informação na prestação de serviços

Nesta temática, é relevante conhecer, comunicar e interagir com os cidadãos, usando canais de comunicação adequados, referenciando os pedidos para os departamentos correspondentes, e permitindo “aos cidadãos o acompanhamento, o estado e a tramitação dos processos, bem como melhorar a qualidade do serviço prestado” (Duque et al., 2021, p. 279). Acrescenta-se, ainda, o facto de os cidadãos acompanharem “o estado dos processos a partir de qualquer local e hora, independentemente do canal utilizado para comunicar” (Duque et al., 2021, p. 279), que revela ser um ponto de grande importância do ponto de vista pessoal (para os utilizadores) e organizacional (para a entidade em questão).

3.5. Componentes distintivas do CRM e CzRM

Para além das características detalhadas dos sistemas CRM e CzRM, que os identificam, vale ainda destacar nesta temática as componentes que distinguem ambos os sistemas: a operacional, a analítica e a colaborativa.

Quanto à componente operacional, esta relaciona-se com os sistemas de gestão da força de vendas, preocupando-se com a informação no ponto de contacto. Recorrendo às

TIC, é feita a gestão dos centros de contacto, níveis de serviço no atendimento, bem como recolha e disponibilização dos dados (Gouveia, 2014).

Por outro lado, a componente colaborativa, automatiza a informação de todos os pontos de contacto do cidadão, divulgando a informação para a componente operacional, evitando disparidades de informação nos diversos canais (Gouveia, 2014).

Estas duas primeiras componentes “não podem desempenhar no CzRm, as funções que desempenham no CRM” (Xavier et al., 2003, as cited in Gouveia, 2014), uma vez que uma estratégia de CzRM possui uma rede de parceiros de grande tamanho, incluindo empresas municipais, agências de desenvolvimento e juntas de freguesia. Além disso, trata-se de atividades distintas, com “diferentes relações com o cidadão, ... exigências de ordem jurídica e ... estruturas tecnológicas” (Gouveia, 2014, p. 69).

Por sua vez, a componente analítica, é menos automatizada relativamente às anteriores, e detém uma importância mais significativa no CzRM, contrariamente às componentes operacional e colaborativa. Esta tem como responsabilidade a geração do repositório de dados, e permite elaborar “segmentações ..., identificar perfis, comportamentos, características ou tendências” (Gouveia, 2014, p. 69). Em suma, esta última componente comporta “a análise de dados de clientes para uma série de finalidades diferentes, de modo a permitir à gestão tomar decisões devidamente informadas” (Correia, 2017), auxiliando na execução de campanhas de marketing.

3.6. CRM como estratégia do Marketing de Relacionamento

O progresso das tecnologias digitais nos últimos anos levou a um aumento da competitividade que as empresas enfrentam, bem como ao surgimento de uma necessidade em considerar os clientes e a fidelizar os mesmos. Por isso, para as empresas, conhecer as necessidades e expectativas do seu público tornou-se fundamental para assegurar o seu sucesso. É precisamente este o contexto, de evolução tecnológica, o grande impulsionador do desenvolvimento de produtos e dispositivos conectados à Internet, que possibilitou às empresas a recolha de cada vez mais dados respeitantes aos seus clientes (Zinn & Joas, 2018).

Por sua vez, esta evolução permitiu a que as empresas recolham dados “que outrora eram de difícil acesso” (Zinn & Joas, 2018, p. 618), refletindo-se num “valioso banco de dados que permite segmentar ou criar produtos, aprimorar aqueles já existentes, promover comunicações direcionadas e até reduzir custos com serviços não utilizados” (Zinn & Joas, 2018, p. 618).

Posto isto, e levando em consideração a estratégia de CRM, que veio agregar qualidade à área do marketing (Martins & Macêdo, 2020), bem como, os bancos de dados que provêm da eficiente análise desta estratégia, apresenta-se o Marketing de Relacionamento.

O Marketing de Relacionamento tem vindo a evoluir ao longo dos anos, com o intuito de ser capaz de acompanhar as necessidades do mercado empresarial, dos clientes e dos cidadãos (Martins & Macêdo, 2020). O objetivo deste consiste no estabelecimento de relacionamentos entre os elementos envolvidos, bem como no estudo dessas relações, procurando “entender as motivações de compra e os padrões de comportamento antes e depois” (Unes et al., 2019, p. 4).

Neste cenário, importa acentuar que o Marketing de Relacionamento fundamenta-se no chamado Database Marketing (Marketing com Banco de Dados), analisando “grandes quantidades de dados a respeito dos clientes sobre preferências e hábitos de consumo, sendo capaz de identificar padrões de consumo, perfis de relacionamento com o cliente e adaptar produtos e serviços para atender diferentes grupos de consumidores” (Zinn & Joas, 2018, p. 618), destacando-se como um alicerce para trabalhos futuros, e para a diferenciação dos serviços/produtos da organização, quando comparados com os das restantes organizações existentes no mercado (Martins & Macêdo, 2020). Tendo em consideração o explanado, é importante ressaltar que “não há perfeição no processo de marketing de relacionamento, mas um aperfeiçoamento contínuo” (Martins & Macêdo, 2020, p. 34).

Até agora, tem sido afirmado o facto de o marketing de relacionamento ganhar ênfase por ser uma ferramenta para a fidelização do cliente (Correia, 2017, p. 23), porém, no que se refere às organizações da Administração Pública, tal como referidos nas suas características, “não é comum ... haver preocupações com a questão da fidelização, pois grande parte destas está voltada à prestação de serviços ou produção de produtos em setores que não possuem concorrentes, o que leva os cidadãos ao estabelecimento de uma relação contínua ... por longos períodos de tempo” (Correia, 2017, p. 23). Porém, é imprescindível a AP ser capaz de se comunicar e relacionar com os cidadãos, de modo a satisfazer as suas expectativas e necessidades. Por isso, esta preocupação constante com o marketing de relacionamento ultrapassa barreiras, “indo mesmo até além dos cidadãos, ... abrangendo também as parcerias que as organizações estabelecem para o desenvolvimento das suas atividades” (Correia, 2017, p. 24). Com esta afirmação, surge um pormenor considerável nesta temática: o facto das informações obtidas pela análise da Gestão de Relacionamento com o Cidadão, no setor público, e com o cliente, no setor privado, não deverem ser exclusivas do setor/departamento de Marketing da organização, mas sim com todos os outros setores/departamentos constituintes desta, uma vez que proporciona a todos os demais “informações sobre seus clientes e consumidores que poderão subsidiar uma futura tomada de decisão institucional” (Martins & Macêdo, 2020).

PARTE II – ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esta segunda parte do relatório contempla a abordagem metodológica, segundo um ponto de vista geral, com destaque nos tipos de abordagem de pesquisa e suas principais características, seguindo-se a natureza do estudo de caso.

De seguida expõem-se os métodos usados para a recolha da informação: análise documental, inquérito por questionário e entrevista semiestruturada.

1. Metodologia

A investigação científica passa pela construção da metodologia, recorrendo ao uso de um conjunto de instrumentos – teorias, métodos e técnicas.

A investigação caracteriza-se por ser uma atividade da ciência que procura “questionar e analisar a realidade” (Viledas, 2020, p. 21). Por sua vez, a metodologia estabelece-se como sendo “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (Viledas, 2020, p. 21).

O termo metodologia, provem da palavra grega *meta*, que significa “para além de; *odos*, caminho; *logos*, discurso ou estudo” (Viledas, 2020, p. 21). Seguindo este pensamento, a sua designação exprime o estudo e a avaliação dos vários caminhos disponíveis e das suas respetivas utilizações – os métodos, que correspondem a “um conjunto de procedimentos que contribuem para a obtenção do conhecimento” (Viledas, 2020, p. 21).

No que à abordagem metodológica diz respeito, esta pode ser de três tipos: quantitativa, qualitativa ou mista.

Nas pesquisas apoiadas sob a abordagem metodológica qualitativa, considera-se que a produção do conhecimento se dá por meio da relação entre o campo, os sujeitos e o objeto (Freitas & Aguiar, 2021, p. 5), possuindo como “principal objetivo compreender e interpretar significados observados das intencionalidades dos indivíduos durante as interações sociais” (Silva et al., 2018).

A investigação qualitativa não se direciona para o desenvolvimento de estudos (Proetti, 2017), uma vez que tende a entender, ilustrar e interpretar profunda e detalhadamente, situações e factos, usando para esse efeito, predominantemente dados descritivos. Precisamente por tal facto, é que as técnicas que melhor respondem às particularidades deste tipo de pesquisa são a entrevista, a análise documental e a observação do participante, “estimulando os entrevistados a pensarem livremente sobre o objeto da pesquisa, fornecendo novas ideias e possuindo características fundamentais para a obtenção de dados, que subsidiarão o referencial teórico das pesquisas qualitativas” (Ana & Lemos, 2018, p. 540).

Assim, na abordagem qualitativa, de pesquisa não-estruturada e exploratória (Ana & Lemos, 2018), a construção do conhecimento dá-se de forma indutiva. Em contraste, na abordagem quantitativa, elaborada de forma dedutiva, “produzem-se frequências de categorias ou valores pré-selecionados, associados a variáveis particulares” (Costa et al., 2021, p. 50), de forma a afirmar hipóteses e generalizar no cenário estudado.

Por outro lado, a investigação de natureza quantitativa “permite a determinação de indicadores e tendências presentes na realidade” (Mussi et al., 2019, p. 8), possuindo, portanto, como elementos da pesquisa “hipóteses, a serem comprovadas ou refutadas através da experimentação e dos cálculos de frequência aplicados à mensuração e dimensionamento de dados ou variáveis, ou às suas correlações” (Mussi et al., 2019, p. 8). Este tipo de análise procura evidenciar as generalizações previstas, e aplica-se a vários estudos, “a exemplo dos que focalizam indicadores que evidenciam a ... manifestação ... de variáveis na situação que é objeto de análise” (Mussi et al., 2019, p. 8), apresentando, para esse efeito, uma proximidade aos modelos estatísticos.

Nota-se ainda neste tipo de metodologia de pesquisa, uma importante evolução, impulsionada “por sistemas informatizados que permitiram trabalhar com uma grande quantidade de informações que não seria possível sem esses aparatos” (Ana & Lemos, 2018, p. 32), o que facilita e robustece o trabalho dos pesquisadores.

Por último, surge ainda uma terceira abordagem, de natureza mista – com características das investigações quantitativa e qualitativa. Por sua vez, a complementaridade verificada nesta abordagem, entre métodos quantitativos e qualitativos, permite uma existência de uma “zona de interlocução ... entre o método que analisa as bases teórico-filosóficas dos problemas e o que quantifica” (Oliveira et al., 2019, p. 8).

No presente trabalho, aplicou-se a metodologia mista, tendo sido realizado um estudo de caso. A sua devida análise encontra-se adiante.

2. Desenho da Investigação: Estudo de Caso

Um estudo de caso constitui-se numa investigação empírica que investiga o caso ou os casos, abordando questões de como ou porquê relativamente ao fenómeno de interesse a ser analisado (Yazan & Vasconcelos, 2018).

No caso de estudo em questão, pretende-se avaliar os efeitos do CzRM no Município de Viseu e analisar as principais mudanças ocorridas em comparação ao período pré-COVID 19, sendo este o objetivo geral do estudo em questão. Neste objetivo, é importante destacar o facto da estratégia de CzRM (Citizen Relationship Management) se encontrar atualmente implementada no Município, tendo sido já alvo de um estudo passado, no ano 2016, com vista na “importância da modernização e as mais-valias das potencialidades do CRM e Interação Digital na Administração Pública Central e Local” (Correia, 2017, p. 72), tendo sido concluído que “as potencialidades do CRM, quando devidamente trabalhadas, se

transformam numa rede de valor para a prestação de serviços, assegurando os níveis de satisfação e interação desejados e expectáveis pelos munícipes” (Correia, 2017, p. 71).

Com este pensamento em vista, e tendo em conta os melhoramentos que se verificaram e os que atualmente estão em vigor no Município de Viseu, bem como, a influência da situação pandémica dos últimos anos, que veio, por sua vez, transportar um maior peso no que ao asseguramento dos serviços diz respeito, com o uso de vários canais e foco na digitalização dos mesmos, considera-se então fundamental, uma reavaliação dos efeitos que a adoção da estratégia de Gestão de Relacionamento com o cidadão trouxe ao Município de Viseu. Face ao mencionado, pretende-se analisar de forma detalhada as principais mudanças que se verificaram, em comparação com o ano do estudo anterior – 2016 (fase pré-pandémica).

Em seguida, apresentam-se os oito objetivos específicos estabelecidos para o estudo, que se encontram enunciados, com os seus respetivos métodos, que irão ser abordados de forma detalhada em seguida.

Objetivos específicos	Métodos de recolha de informação
Compreender a evolução da digitalização da AP em Portugal, em geral, e a nível municipal, em particular.	Revisão da literatura
Compreender os objetivos do CzRM, a forma como foi/é implementado nas instituições públicas, nomeadamente nos Municípios, e os benefícios que decorrem dessa implementação.	Revisão da literatura
Perceber o grau de digitalização do Município de Viseu, nomeadamente os serviços prestados por via digital e os canais de comunicação utilizados.	Análise documental Entrevistas semiestruturadas
Analisar se os munícipes conhecem o sistema de Gestão de Relacionamento com o Cidadão/Munícipe (CzRM) e as suas potencialidades.	Inquérito por questionário
Identificar as temáticas (como exemplo: eventos, cultura, desporto, urbanismo, ação social, área financeira, entre outras) e os canais de comunicação mais valorizados pelos munícipes.	Inquérito por questionário
Avaliar o grau de satisfação dos munícipes relativamente aos canais e serviços municipais.	Inquérito por questionário
Avaliar se houve alteração na perceção dos munícipes relativamente aos serviços digitais disponibilizados pelo Município face à época pré-COVID 19 (perceção dos munícipes no ano 2016)	Análise de dados secundários Inquérito por questionário
Apresentar sugestões de melhoria relativamente aos serviços digitais prestados pelo Município.	Inquérito por questionário

Tabela 1 - Objetivos específicos da investigação

Fonte: Elaboração própria

3. Métodos de recolha de informação

Com a presente investigação procura-se avaliar os efeitos do CzRM no Município de Viseu e analisar as principais mudanças ocorridas em comparação ao período pré-COVID 19, sendo este o objetivo geral do estudo em questão. Com o propósito de responder a este objetivo, foram selecionados três métodos fundamentais de recolha de informação: análise documental, entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionário, que serão expostos de forma pormenorizada nos pontos que se seguem.

3.1. Análise Documental

Após o conhecimento, caracterização, análise, bem como elaboração de sínteses do objeto de estudo e do problema de investigação, segue-se uma delimitação para a pesquisa que se pretende efetuar, com o estabelecimento entre os diversos instrumentos metodológicos adequados para o estudo em questão (Santos et al., 2019).

Neste sentido, deve ter-se em consideração na fase inicial do processo de investigação, os contributos dados pelos autores de trabalhos sobre o mesmo tema, ou com ele relacionado (Santos et al., 2019, p. 55).

Como tal, um dos métodos utilizados para a recolha de informação na realização deste estudo, foi precisamente a análise documental, considerada “como uma metodologia de investigação científica que utiliza procedimentos técnicos e científicos específicos para examinar e compreender o teor de documentos de diversos tipos, e deles, obter as mais significativas informações, conforme os objetivos de pesquisa estabelecidos” (Junior et al., 2021, p. 38).

Este método considera “a caracterização do tipo de documento utilizado na pesquisa ... e as questões específicas da pesquisa” (Ana & Lemos, 2018, p. 58), iniciando-se com as etapas de seleção e análise preliminar dos documentos, procedendo-se a análise dos dados provenientes dos mesmos. Além disso, a análise documental tem como objetivo “identificar informações factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses de interesse” (Junior et al., 2021, p. 38), utilizando, portanto, o documento como objeto de estudo.

A análise documental “pode ser desenvolvida a partir de várias fontes, de diferentes documentos, não somente o texto escrito ... entre eles leis, fotos, imagens, revistas, jornais, filmes, vídeos, ... e mídias” (Junior et al., 2021, p. 37).

Nesta temática, destaca-se ainda, a importância deste método de recolha de informação, que mostrou ser imprescindível neste estudo, no que à compreensão do enquadramento teórico e do tema central do estudo – a Gestão de Relacionamento com o Cidadão – diz respeito, uma vez que permite compilar conteúdos de diferentes obras e autores, apresentando-os de forma compreensiva para os seus leitores/estudiosos (Kumada & Batista, 2021).

Em virtude do seu uso, foi possível compreender a evolução da digitalização da AP em Portugal, em geral, e os principais avanços tecnológicos, nomeadamente numa perspetiva governamental. Com este método compreenderam-se, ainda, os objetivos do CzRM, bem como a forma como foi/é implementado nas instituições, nomeadamente públicas, e os principais benefícios que decorrem dessa implementação. Foi ainda possível consultar documentos das mais diversas importâncias, como o caso de documentos do repositório municipal, do qual é exemplo o organograma de funcionamento das áreas da vereação e presidência da Câmara Municipal de Viseu, bem como estudos e dados sobre o papel do CzRM no Município em causa.

Diante do abordado, é possível constatar que a análise documental colabora para a construção de novos conhecimentos, e para o importante aprofundamento de determinada temática a ser estudada, possibilitando uma compreensão pormenorizada dos fenómenos (Junior et al., 2021).

3.2. Análise de dados secundários

Após o conhecimento, caracterização, análise, bem como elaboração de sínteses do objeto de estudo e do problema de investigação, segue-se uma delimitação para a pesquisa que se pretende efetuar, com o estabelecimento entre os diversos instrumentos metodológicos adequados para o estudo em questão (Santos et al., 2019).

Neste sentido, deve-se ter em consideração a relevância apresentada pelos dados científicos, resultados de medições e observações, tratando-se, de evidências documentadas (Oliveira, 2018).

Os dados científicos auxiliam na elucidação do problema de pesquisa e das suas respetivas hipóteses, pelo que se deve atender, à classificação dos mesmos em dois tipos (Oliveira, 2018):

- Dados primários;
- Dados secundários.

Os dados primários, tal como realçado na sua designação, são dados recolhidos de forma direta pelo investigador, correspondendo a dados brutos, que posteriormente irão ser alvo de análise (Oliveira, 2018).

Por sua vez, os dados secundários, são dados já publicados em diversas fontes (Oliveira, 2018), podendo ser, quando numéricos, “provenientes de censos populacionais, levantamentos governamentais, registos administrativos e outros levantamentos” (Vila Nova & Cassia, 2020, p. 5). Podem também ser não numéricos, advindo “de entrevistas, pesquisas etnográficas, documentos, fotografias, discursos, observações de campo e documentos pessoais” (Vila Nova & Cassia, 2020, p. 5).

Como tal, um dos métodos utilizados para a recolha de informação na realização deste estudo, foi precisamente a análise de dados secundários, “considerada, cada vez mais, um instrumento de apoio às pesquisas científicas” (Vila Nova & Cassia, 2020, p. 9), com tendência expandir-se.

A aplicação do conhecimento proveniente deste tipo de dados nas pesquisas científicas, produz robustez, agilidade, acurácia, e uma maior extensão nas investigações (Vila Nova & Cassia, 2020). Em virtude do seu uso, foi possível compreender a relevância, bem como, posicionamento institucional, das organizações públicas, nomeadamente do Município de Viseu, relativamente ao uso do CzRM (Gestão de Relacionamento com o Cidadão), através da consulta de importantes dados referentes a estudos realizados no Município sobre a temática. Desta forma, foi possível através da consulta dos inquéritos por questionário realizados no ano 2016, complementar os inquéritos atuais, mantendo a estrutura original dos formulários do estudo passado de Correia (2017), com vista a realizar uma análise comparativa do conteúdo em questão.

Além do descrito, ao longo da realização do presente estudo, foi extremamente pertinente o uso de estatísticas referentes ao Município de Viseu, bem como respeitante ao estado da literacia digital.

Diante do abordado, é possível constatar que a análise de dados secundários colabora para o importante aprofundamento de determinado tópico a ser estudado, possibilitando uma compreensão pormenorizada, e, no caso em questão, comparativa dos fenómenos (Junior et al., 2021), graças aos notáveis contributos dados pelos autores de trabalhos sobre o tema, ou com ele relacionado (Santos et al., 2019, p. 55).

3.3. Inquérito por questionário

Durante a investigação, o tempo disponível é um detalhe limitador do estudo, optando os investigadores por estratégias metodológicas apoiadas em “técnicas de recolha de dados mais céleres” (Santos & Henriques, 2021, p. 6). É precisamente nestas circunstâncias, que o uso do inquérito por questionário revela ser adequado e útil, tal como acontece no presente estudo de caso.

São muitos os autores que consideram este método de recolha de informação “um instrumento fundamental no processo de produção do conhecimento” (Santos & Henriques, 2021, p. 7), recorrendo ao seu uso “para a recolha de dados a partir de grandes amostras, tendo os investigadores ... aspirações de caracterização populacional, através de processos inferenciais” (Oliveira et al., 2021, p. 43). Desta forma, é possível auscultar um número considerável de indivíduos face a determinado fenómeno, procedendo-se, rigorosa e objetivamente à quantificação dos dados obtidos (Costa et al., 2021).

Na aplicação dos inquéritos por questionário verificam-se duas possibilidades: de forma direta, e de forma indireta. A primeira situação enunciada observa-se quando “o

suporte (papel ou formato digital), onde se registam as perguntas e são dadas as respostas é entregue ao próprio inquirido, sendo este o responsável pelo seu preenchimento” (Santos & Henriques, 2021, p. 13). Por outro lado, a aplicação de forma indireta ocorre quando “as respostas são registadas pelo investigador a partir das respostas dadas pelo inquirido” (Santos & Henriques, 2021, p. 13). Neste sentido, tendo em consideração o estudo realizado, foi utilizada a forma direta.

São várias as vantagens e as desvantagens que advêm da utilização do inquérito por questionário como um método na recolha de dados.

Uma das vantagens relaciona-se com o facto deste método poder ser aplicado a amostras de grande dimensão (Oliveira et al., 2021), o que permite assegurar a validade das inferências que posteriormente são feitas. Destaca-se, ainda, o facto de os dados recolhidos poderem sofrer uma análise através de técnicas estatísticas, que compreendem, por sua vez, uma maior exatidão.

Denota-se igualmente, com o recurso ao digital, uma “maior rapidez e flexibilidade na organização de um questionário, tirando partido de modelos e funcionalidades já incorporadas, incluindo mecanismos automáticos de validação das respostas” (Santos & Henriques, 2021, p. 30), sendo possível assegurar o anonimato do inquirido, e responder em qualquer lugar e hora.

Porém, o recurso ao inquérito por questionário depara-se com alguns inconvenientes, tais como: os poucos recursos para motivar o inquirido a responder, bem como a existência de alguma superficialidade nas respostas, particularmente quando se trata de perguntas abertas (Santos & Henriques, 2021).

O inquérito por questionário do estudo em causa, foi aplicado durante os meses de junho, julho e agosto de 2022, aos munícipes de Viseu com registo nas bases de dados utilizadas pelas diferentes áreas e serviços do Município, e aos cidadãos da cidade. O inquérito contou com a seguinte estruturação (ver Anexo 1):

- Num primeiro momento encontram-se questões relacionadas com a temática do estudo: a Gestão de Relacionamento com o Cidadão (CzRM). Nesta parte, pretende-se compreender se o inquirido é conhecedor das vantagens do CzRM, assim como a sua opinião acerca desta estratégia. Parte-se de seguida para questões sobre os canais de comunicação disponibilizados pelo Município, enfatizando adiante os canais *online*. Pretende-se, ainda, compreender os hábitos de uso dos diversos canais, assim como as preferências e interesses em termos de áreas temáticas, por parte dos munícipes. No final desta componente, abrange-se ainda, em pormenor a periodicidade de uso dos canais de comunicação existentes.
- Literacia Digital: tal como referenciado nos pontos iniciais deste relatório, o recurso à “utilização das TIC na reorganização e otimização de circuitos burocráticos e na utilização da Internet na prestação de serviços públicos”, veio

proporcionar uma aproximação aos cidadãos (Gomes, 2018, p. 1). Neste sentido, tornou-se imprescindível no dia a dia do indivíduo o recurso a tecnologias, e o bom uso das mesmas, nomeadamente no período pandémico. Tornou-se, assim, indispensável abordar a literacia digital dos munícipes, isto é, a capacidade de estes usarem e participarem ativamente na sociedade usufruindo das ferramentas tecnológicas atuais, onde se pretende compreender a este respeito: se os inquiridos consideram que a sua literacia digital evoluiu na fase pandémica; como os inquiridos classificam a sua interação digital.

- Canais de Interação do Município: objetiva-se abordar em pormenor os canais de interação em vigor no Município em questão: o Portal de Serviços/Viseu NET; o Contacto Cidadão/Contact Center; os Espaços Cidadão/Rede Móvel de Apoio aos Espaços do Cidadão, a aplicação Sou Cidadão, e, por último, os Bairros Digitais e o Comércio Eletrónico.
- O Portal de serviços – Viseu NET – assume-se como sendo uma “ferramenta de eleição para a comunicação e interação entre o Município e os Munícipes, ao mesmo tempo que promove melhorias ao nível da transparência, da eficácia, da eficiência e da qualidade dos serviços prestados” (Beiras, n.d.). Para esse efeito, este portal, contempla serviços de urbanismo & ordenamento do território, mobilidade urbana & estacionamento, arquivo municipal, ação social, educação, fiscalização, entre outros, à distância de um simples clique (Beiras, n.d.). O presente inquérito contempla questões de forma a compreender: se o inquirido já utilizou ou não o portal (e caso a resposta seja negativa, quais os motivos para tal facto); qual a classificação atribuída pelo munícipe; e quais as áreas para qual recorre ao portal de serviços.
- Contacto Cidadão - Contact Center - outro canal de interação com o Município abordado neste cenário é o Contact Center – Contacto Cidadão, que se trata do atendimento telefónico. Esta via de interação com o Município presta auxílio em áreas como ambiente, mobilidade, iluminação pública, vias municipais e toponímia; gestão urbanística; educação; fiscalidade; contraordenações e execuções fiscais; serviços financeiros; recursos humanos; gabinete do investidor; águas de Viseu; entre outras. No que respeita ao Contacto Cidadão, o inquérito por questionário pretende perceber se o inquirido em questão é utilizador deste canal de interação com o Município, e como é classificado este canal.
- Espaços Cidadão – Rede Móvel de Apoio aos Espaços do Cidadão - “reúne serviços de diferentes entidades num único balcão e tem acesso a inúmeros serviços da administração central, local e de entidades privadas ... de claro interesse público” (Viseu, n.d.-a). Nestes balcões, tratam-se assuntos de diversas importâncias, tais como: assuntos relacionados com a carta de

condução; solicitação de uma nova senha ou uma caderneta predial junto da autoridade tributária (AT); apresentação de despesas junto da ADSE (Assistência na Doença aos Servidores do Estado); assuntos relativos a emprego e formação profissional; alteração da morada do cartão de cidadão; solicitação do cartão europeu de seguro de doença; realização de serviços e-fatura; entre outros. Por sua vez, estes espaços, encontram-se nas sedes das Juntas de Freguesia de Abraveses, Bodiosa, Campo, Orgens, Ranhados, Repeses e São Salvador, Rio de Loba, São João de Lourosa, Silgueiros e na Rua Direita, em Viseu, sendo que nas restantes 15 freguesias do concelho, o asseguramento deste serviço funciona através da Rede Móvel de Apoio que percorre o território em questão (Viseu, n.d.-a). Neste ponto do inquérito por questionário, procura-se compreender se o inquirido usufrui destes Espaços, bem como a classificação que lhes é atribuída.

- Mobilidade Urbana de Viseu (MUV) - os serviços de mobilidade urbana de Viseu mostram ser imprescindíveis no dia a dia de centenas de viseenses que recorrem aos mesmos para as suas deslocações diárias. Tendo em conta a pertinência dos mesmos, pretendeu-se, através dos inquéritos realizados, entender a utilização dos serviços, e os motivos para não serem usados, bem como o nível de classificação que os munícipes Viseenses atribuem ao MUV.
- App Sou Cidadão - trata-se de uma inovação no Município viseense, em que através de um aplicativo móvel é possível o cidadão “reportar os problemas da sua rua (saneamento, iluminação, pavimento, resíduos urbanos, etc.)” (Viseu, n.d.-b). Visto caracterizar-se por ser algo extremamente útil e inovador, acha-se pertinente a sua abordagem no inquérito por questionário, por forma a compreender o interesse dos inquiridos por esta aplicação.
- Avaliação Global: questionaram-se, de seguida, os munícipes sobre o seu grau de satisfação em relação à interação com e à prestação de serviços pelo Município de Viseu.
- Por último, consta um tópico que contempla questões de escolha múltipla com o intuito de caracterizar o inquirido. Perguntas como o género, idade, freguesia, habilitações literárias, profissão, bem como estado civil e rendimento mensal apresentam-se como conteúdos dessa parte.

3.4. Entrevistas semiestruturadas

Considerando-se o conhecimento tático distinto para ser “formalizado, registado, comunicado e partilhado, fruto de vivências e experiências”, importa referir o uso da entrevista como um canal de transmissão desse mesmo conhecimento. Além disso, este método de recolha de informação é igualmente entendido na “sua possibilidade de diálogo e de construção de uma relação de troca ... como um espaço e tempo de vivência e produção de conhecimento” (Elias et al., 2021, p. 11).

As entrevistas referem-se a instrumentos privilegiados de trocas e interação, sendo vistas como “um recurso fundamental para a elaboração de projetos de extensão à luz da Gestão do Conhecimento” (Elias et al., 2021, p. 9).

Aplicando-se esta técnica de recolha de informação deve ter-se em consideração algumas particularidades. A primeira especificidade a denotar é o facto de o pesquisador ou facilitador não induzir o entrevistado durante o processo da entrevista. Consta-se também como fundamental, um planeamento e estruturação prévia à aplicação deste método, de forma a compreender na sua totalidade a temática a ser abordada e explorar o contexto na sua completude. Ainda neste contexto, importa realçar que esta técnica “pode ser combinada com a observação, pois enquanto a entrevista proporciona o entendimento de sentimentos (e) comportamentos ... a observação é a compreensão da ação em si (Caminha, 2019).

Neste sentido, surgem seis etapas para a implementação desta técnica, sendo essas:

1. Elaboração e testagem do roteiro da entrevista: nesta primeira etapa devem ser estabelecidas as questões do roteiro, bem como os objetivos de cada questão delimitada, o que leva, por sua vez, a “melhores condições de avaliar a resposta do entrevistado e identificar se a informação de interesse foi obtida ou se é necessário fazer perguntas adicionais” (Guazi, 2021, p. 4).
2. Contacto inicial com os participantes: para este momento de contacto inicial como entrevistado/participante deve-se fazer um breve resumo sobre o entrevistador/investigador (onde devem constar dados como o nome e instituição); a indicação de que se trata de uma pesquisa científica a ser desenvolvida, e informação sobre a mesma; descrição das condições da participação, e da entrevista em questão, bem como das vias utilizadas para tal (se é presencial, ou por meio de um *software* de comunicação); a duração da entrevista, a temática das perguntas, assim como a razão pela qual o “interlocutor foi selecionado para o estudo e ... os motivos pelos quais a participação dele é fundamental” (Guazi, 2021, pp. 5-6).
3. Realização das entrevistas: nesta terceira fase, mostra ser fundamental a entrevista ter início na data, horário e local agendados, e a condução da mesma seguir o roteiro previamente testado, para evitar deslizes significativos do tema.
4. Transcrição das entrevistas.
5. Análise dos dados.

6. Relato metodológico (Guazi, 2021).

Quanto à tipologia deste método de recolha de dados, a literatura descreve entre as grandes variações da aplicação da técnica, três tipos de entrevistas para pesquisas: a entrevista estruturada, a entrevista semiestruturada e a entrevista não estruturada (Caminha, 2019).

A entrevista estruturada, como o próprio termo indica, segue uma estruturação pré-definida, a qual orienta o entrevistador para com os entrevistados, não se apresentando como moldável. Por sua vez, este tipo de entrevista traz como vantagens a “rapidez, preparação menos exaustiva do pesquisador, baixo custo, e a possibilidade de análise estatística dos dados, já que as respostas obtidas são padronizadas” (Batista, 2017, Tipo de entrevistas section, para. 6).

Outro tipo de entrevistas são as semiestruturadas, consideradas uma das técnicas mais usadas no processo de trabalho de campo (Batista, 2017), combinando o uso de perguntas fixas, em que os entrevistados podem responder livremente, sem a necessidade de escolha de uma resposta específica, como se verifica nas entrevistas estruturadas (Lopezosa, 2020).

O seu uso revela-se como um instrumento “de alta performance para respaldar a criação, elaboração, sistematização e aplicação de projetos” (Elias et al., 2021, Discussões, para. 10).

No caso deste estudo específico, recorrendo a entrevistas semiestruturadas, entrevistou-se a dirigente da U.O. Interação com o Cidadão e Modernização, e responsável pela Coordenação Rede Espaços do Cidadão e Rede Móvel da Câmara Municipal de Viseu, bem como assistentes técnicos da U.O. Interação com o Cidadão e Modernização.

Desta forma, uma vez que as entrevistas estão relacionadas para indivíduos que assumem diferentes posições na organização em estudo, achou-se pertinente adequar as entrevistas para cada cenário. Com isto, surgiram dois tipos de entrevistas (ver Anexos 2 e 3):

- entrevistas destinadas a funcionários a ocupar a posição de assistentes técnicos, que por sua vez, trabalham de forma direta e diária com o programa de CzRM, que deposita os dados dos municípios numa base comum. Posto isto, as questões realizadas a estes entrevistados relacionam-se com o sistema de CzRM, de forma a compreender a opinião individual sobre o seu funcionamento, as principais vantagens e dificuldades que advém do seu uso, a influência no seu trabalho diário, o tipo de dados que tem acesso para consulta, e a relevância destes dados na função desempenhada.
- entrevistas destinadas ao cargo de dirigente, que mostram ser mais extensas e detalhadas, na medida em que compreendem questões, para além das referidas no ponto anterior (aos assistentes técnicos), relacionadas com os canais de interação do Município com o cidadão, bem como eventos e projetos municipais.

Por sua vez, a participação na entrevista foi totalmente voluntária, contemplando a gravação em registo áudio e registo do conteúdo escrito da mesma. A duração média das entrevistas foi de nove minutos, e ocorreram de forma presencial na Câmara Municipal de Viseu.

Relativamente ao guião das entrevistas, importa referir que o mesmo se encontra subdividido em três pontos já anteriormente explanados, que mostram ser essenciais - as tecnologias, os processos e as pessoas – os três pilares de uma organização.

As tecnologias são imprescindíveis numa organização, uma vez que auxiliam a organização na automatização dos processos, e no armazenamento e tratamento dos dados/informações. Além destes pontos, as tecnologias vieram modificar o clima organizacional, apresentando-se como uma ferramenta de suporte imprescindível no processo de Gestão de Relacionamento com os Cidadãos (CzRM).

Mostra-se ainda fundamental referir a “otimização e automatização de processos, que à medida que a digitalização avança para novas áreas, continuará a ganhar espaço com ganhos claros em termos de produtividade e agilidade” (Opensoft, 2021).

Por último, todos estes três vetores indissociáveis, conjugam-se em ações que promovem a mudança, sendo, portanto, fundamental envolver os recursos humanos, uma vez que essas mudanças não se verificam unicamente nas infraestruturas e processos de trabalho, mas também na própria cultura organizacional (Castro, 2022).

Posto isto, encontra-se de seguida uma exposição dos pontos enfatizados no enredo das entrevistas semiestruturadas (Anexo 2 e 3):

- Tecnologias da Informação e Comunicação: Canais *online* do Município, bem como a mudança que a pandemia acarretou; Importância e benefícios das ferramentas tecnológicas para a obtenção de informação sobre os clientes.
- Processos: Procedimentos que o Município apresenta e desempenha para melhorar a Gestão de Relacionamento com o Cidadão.
- Pessoas: Interação por parte do Município com vista a fortalecer os relacionamentos com os munícipes viseenses.

Para além destes três importantes pontos, contam ainda questões alusivas ao papel do sistema de CzRM no contexto pandémico COVID 19, as quais se referem aos seguintes tópicos:

- Canais de interação do Município que modificaram devido à situação pandémica;
- Novos programas implementados no Município de forma a mitigar os efeitos da situação epidemiológica.

A análise das entrevistas é realizada no âmbito do estudo empírico (Parte III, Capítulo 4), tendo as mesmas sido codificadas para garantir o anonimato dos entrevistados. O código D refere-se aos Dirigentes, e E aos Assistentes Técnicos.

3.5. Tratamento de dados

Dado por concluído o processo de realização das entrevistas semiestruturadas, bem como a transcrição das mesmas, segue-se agora a análise dos dados. Como tal, importa dizer que os dados que resultaram das entrevistas semiestruturadas foram analisados através da análise de conteúdo, uma técnica que “ganhou credibilidade científica, sendo aprimorada como técnica aplicada em diversas ciências” (Schiavin & Garrido, 2018, p. 3).

No que concerne aos dados obtidos através dos inquéritos por questionário, estes foram analisados recorrendo ao programa SPSS - Statistical Package for Social Science, com a aplicação IBM SPSS Statistics 24.

Para a análise em causa foram utilizados os seguintes meios:

- Estatística descritiva, recorrendo, para esse efeito a gráficos circulares, gráficos de barra, e tabelas, com percentagens e/ou contagens.
- Testes estatísticos: Teste de Wilcoxon, Teste Mann-Whitney, Regressão Logística; Teste de Correlação de Spearman; Teste de Friedman; Teste Qui-Quadrado.

Por sua vez, a descrição das variáveis quantitativas foi feita através da média e do desvio padrão, apresentando-se os resultados na forma média \pm desvio padrão. Foi também utilizado o rho: ρ , para variáveis de escala, em que foi realizada a Correlação de Spearman. Importa ainda referir que nos testes de hipóteses foi considerado o p-value (p) para as análises.

Salienta-se, ainda, nas questões com escalas de Likert, a utilização dos scores entre 1 e 5, em que um (1) representa o nível mínimo e cinco (5) associa-se ao nível máximo. Se os scores forem inferiores a (3) significam um nível baixo; por outro lado, caso sejam superiores a (3), referem-se a um nível alto. Estes foram resumidos através da média e do desvio padrão.

PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO

Nesta terceira parte do relatório observa-se a caracterização do Município de Viseu, no que à sua localização geográfica, população e freguesias diz respeito, bem como da Câmara Municipal de Viseu e da estruturação orgânica e nuclear da vereação e presidência. Referem-se ainda as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular na Câmara Municipal de Viseu.

Além destes pontos, apresenta-se também as análises detalhadas das entrevistas semiestruturadas realizadas a um dirigente e a assistentes técnicos da U. O. Interação com o Cidadão e Modernização, e dos inquéritos por questionários dirigidos aos cidadãos. Por último, encontram-se as comparações e principais ilações face às respostas com a época pré-COVID 19.

1. Caracterização do Município de Viseu

1.1. Enquadramento geográfico

Viseu, capital do maior concelho do distrito (C. de Viseu, 2022), e uma das maiores cidades do centro de Portugal (DEC, 2022), conta com uma área de 507,1 km², e insere-se na NUT II Centro e NUT III Dão-Lafões. A cidade está limitada a nordeste pelo Município de Vila Nova de Paiva, a Este pelos Municípios de Sátão e Penalva do Castelo, a Sudeste pelos Municípios de Mangualde e Nelas, a Sul pelo Município de Carregal do Sal, a Sudoeste pelo Município de Tondela, e a Noroeste pelos Municípios de Vouzela e São Pedro do Sul (Viseu, 2017). O Distrito de Viseu situa-se, ainda, a sul do Rio Douro entre as Serras do Caramulo, Buçaco, Estrela, Leomil e Montemuro (DEC, 2022).

1.2. População do Município de Viseu

Segundo dados dos Censos do ano 2021, a população residente no Município de Viseu era, nesse ano, de 99.693 habitantes, apresentando um acréscimo de 0,4% face aos dados do ano 2011, data referente aos penúltimos Censos realizados (Pordata, 2022).

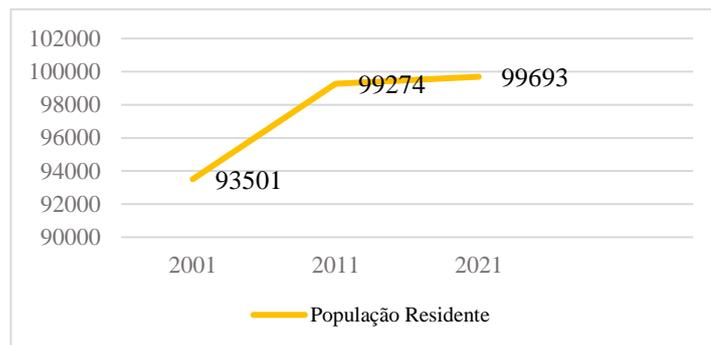


Figura 1 - População Residente no Município de Viseu

Fonte: Elaboração própria, com base na Pordata (2021)

1.3. Freguesias, sua população e órgãos representativos



Figura 2 - Mapa das Freguesias do concelho de Viseu

Fonte: Município de Viseu (n.d.)

O concelho de Viseu conta com 25 freguesias, denominadas urbanas e periurbanas (Tabela 2).

Freguesia	População (dados censos 2021)
Abraveses	8.356 habitantes
Bodiosa	2.840 habitantes
Calde	1.271 habitantes
Campo	4.806 habitantes
Cavernães	1.3337 habitantes
Côta	796 habitantes
Coutos de Viseu	1.500 habitantes
Fail e Vila Chã de Sá	2.514 habitantes
Fragosela	2.533 habitantes
Lordosa	1.644 habitantes
Mundão	2.412 habitantes
Orgens	3.668 habitantes
Povolide	1.582 habitantes
Ranhados	5.885 habitantes
Repeses e São Salvador	6.766 habitantes
Ribafeita	1.084 habitantes
Rio de Loba	9.018 habitantes
Santos Êvos	1.477 habitantes
São Cipriano e Vil de Souto	1.700 habitantes
São João da Lourosa	4.696 habitantes
São Pedro de France	1.219 habitantes
Silgueiros	2.957 habitantes
Viseu	25.876 habitantes
União de Freguesias de Barreiros e Cepões	1.395 habitantes
União de Freguesias de Boa Aldeia, Farminhão e Torredeita	2.361 habitantes

Tabela 2 - Número de habitantes por freguesia

Fonte: Elaboração própria, com base nos Censos 2021 (INE, 2022)

2. Caracterização da Câmara Municipal de Viseu

2.1. Localização e órgãos autárquicos

A Câmara Municipal de Viseu, organização que possui um importante listado de competências e assume uma clara vocação executiva, é o órgão central do Município, e cabe-lhe um papel impulsionador e dinamizador de toda a mais relevante atividade local (Freitas da Rocha & Cruz Silva, 2017). Este órgão autárquico possui como missão “definir e executar políticas tendo em vista a defesa dos interesses e satisfação das necessidades da população local” (eportugal.gov.pt, n.d.), promovendo, para esse efeito, o desenvolvimento do Município em todas as áreas da vida.

A sua importante edificação, encontra-se localizada precisamente no centro da cidade, na chamada Praça da República, e compreende vários serviços de utilidade pública, contanto com balcões de atendimento aos munícipes que englobam diversos assuntos, e vários departamentos, que conjuntamente resultam no seu bom e eficiente exercício.

O Dr. Fernando de Carvalho Ruas é o atual presidente da Câmara Municipal de Viseu, tendo tomado posse no dia 13 de outubro de 2021, assim como os sobrantes órgãos autárquicos para o quadriénio 2021-2025. O vice-presidente da autarquia é o Dr. João Paulo Gouveia. Por último, a exercer funções de vereadores executivos, estão: Eng.º João Paulo Gouveia; Dr.^a Leonor Barata; Eng.^a Mara Almeida; e o Dr. Pedro Ribeiro.

2.2. Organograma dos Serviços do Município de Viseu:

De seguida encontra-se o organograma detalhado da estrutura orgânica e nuclear dos serviços que o Município de Viseu apresenta ao nível da presidência e vereação (Figura 3).

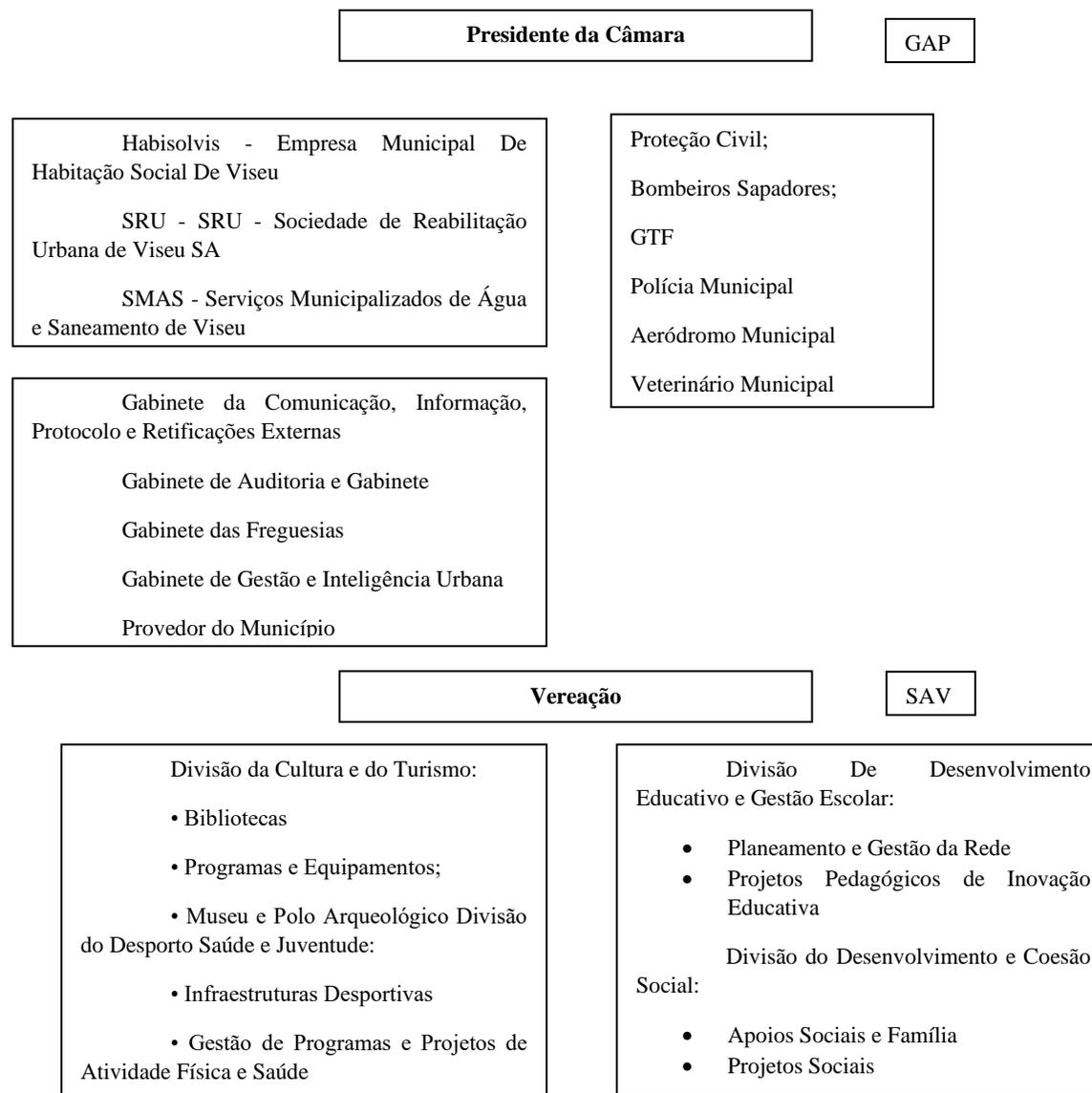


Figura 3 - Organograma CMV: Presidência e Vereação

3. Atividades desenvolvidas durante o estágio

O estágio curricular foi realizado na Unidade Orgânica de Interação com o Cidadão e Modernização da Câmara Municipal de Viseu. O percurso de estágio teve o seu início no dia 22 de novembro de 2021, e contou com uma duração de 800 horas.

Num momento inicial, as tarefas desempenhadas na instituição foram direcionadas para um melhor entendimento da envolvimento interna e do ambiente institucional, relativas ao balcão de atendimento frontal, com o objetivo de orientar os cidadãos e auxiliar os mesmos nos serviços que os motivam a deslocar-se ao edifício. Neste balcão, além do encaminhamento para o sistema de senhas que a Câmara dispõe para os quatro balcões (Senha A – atendimento geral; Senha C – obras, edificações e urbanismo), são também agendados o tratamento de assuntos referentes ao BUPI (Balcão Único do Prédio), e o encaminhamento de serviços de metrologia. Assuntos relacionados com a urbanização, apoio telefónico, com o intuito de contactar os diversos departamentos da organização e encaminhar os cidadãos para esses, e o recebimento de faturas dos munícipes respeitantes a assuntos de importância municipal, foram também parte das funções do balcão.

Após a oportunidade de aprender as principais motivações dos munícipes Viseenses para se deslocarem à Câmara Municipal da cidade, bem como o funcionamento das várias divisões da instituição, o estágio curricular contou ainda com tarefas relacionadas com o acompanhamento da nova imagem e reestruturação do Portal de Serviços/Viseu NET, um portal do Município que permite alcançar um nível de digitalização, modernização e proximidade com todos cidadãos.

Por último, o estudo em causa foi também uma atividade ao longo do estágio, com o planeamento da sua estruturação, objetivos, e análise do contexto atual do Município.

4. Análise das entrevistas

Neste ponto do relatório vão ser expostos os testemunhos das diversas entrevistas realizadas ao dirigente da Divisão de Atendimento e Modernização Administrativa, na Unidade Orgânica de Interação com o Cidadão e Modernização, e aos diversos colaboradores assistentes técnicos dos serviços de Atendimento. Nesta análise, dividida em três tópicos: tecnologias, processos e pessoas, são examinadas as opiniões dos colaboradores e o panorama atual do Município de Viseu, bem como algumas convergências e dilemas institucionais.

4.1. Tecnologias

A sociedade atual, dominada pelos princípios da subsidiariedade e da globalização, trouxe consigo a exigência, para as organizações autárquicas, de cada vez mais eficácia e prestação de “serviços qualificados, capazes de responder adequadamente às exigências e expectativas dos cidadãos do século XXI” (Caetano & Carmo, 2020, p. 4). Nestas circunstâncias, aproximar a relação com os cidadãos, simplificar processos, e acompanhar o desenvolvimento contínuo de modernização que se verifica a nível global, torna-se necessário para as organizações autárquicas, através de uma implementação da política local orientada pelo princípio da modernização administrativa, “apoiando-se na subsidiariedade e no aprofundamento do municipalismo, e no reforço das competências das Associações de Municípios e da coesão e competitividade territorial” (Caetano & Carmo, 2020, p. 4).

Com vista a analisar a perceção que os indivíduos alvos da entrevista possuem sobre a temática, foi questionado a relevância da modernização administrativa para o bom desempenho de uma Autarquia (Q.1.). As respostas obtidas dos entrevistados, enfatizaram que a modernização administrativa é essencial para o bom desempenho de uma Autarquia, salientando a crescente importância da temática: “se antes da pandemia já era necessário olharmos para a pertinência de agregação dos processos da desmaterialização e da valorização das pessoas, e consequentemente, das competências dos colaboradores, atualmente muito mais” (D1).

Um fator essencial, evidenciado como resposta a esta primeira questão, foi o facto da modernização administrativa no setor Público acompanhar a modernização do setor Privado, impreterível para a satisfação das necessidades e exigências dos cidadãos (E5).

Porém, apresenta-se como crucial, a aceitação das estratégias e inovações administrativas por parte de todos os envolvidos, dentro e fora da organização, indo de encontro “com as exigências dos cidadãos, ... que na sua maioria pedem mais simplificação, menos burocracia, maior celeridade, redução de custos e maior qualidade nos serviços” (Carvalho, 2020, p. 10): “se não houver uma estratégia ... da administração, que seja bem aceite pelos dirigentes, e colaboradores, a modernização não se conseguirá aplicar da melhor forma” (D1).

A modernização administrativa deve, portanto, ser transversal à Administração Pública, para que dessa forma se verifique uma transformação contínua dos processos, bens, e serviços que presta, aumentando a eficiência e qualidade (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, 2020). Destaca-se ainda, neste cenário, a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023, que se desenvolve em torno de 4 eixos transformadores, ressaltando-se entre eles a exploração da tecnologia e o desenvolvimento da gestão:

O principal desafio do eixo de exploração da tecnologia “é utilizar a tecnologia digital para proporcionar aos cidadãos e empresas serviços seguros, acessíveis e sem esforço, facilitando e reduzindo interações ... promovendo a eficiência, sustentabilidade e simplificação dos processos” (República Portuguesa, 2020, n.d.). Desta forma, todos os envolvidos conseguem ter “...acesso às informações, em qualquer hora e qualquer lugar” (E4).

Já no eixo de desenvolvimento de gestão, os principais pontos são o fortalecimento do desempenho, de forma a melhorar a qualidade dos serviços públicos, bem como o investimento na simplificação administrativa, e a promoção da inovação (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, 2020). Neste sentido, um dos argumentos apresentados pelos entrevistados, foi a facilidade proporcionada pela modernização no seu trabalho diário: “fica tudo registado, informatizado, e é mais fácil a distribuição, e até numa posterior pesquisa, para não se estar a mexer com papel, em que podíamos perder os documentos” (E2).

No que diz respeito ao sistema de relacionamento com o cidadão - CzRm (Q.2.), foi referido pelos entrevistados, como necessário para “perceber qual o perfil do cidadão e quais são as interações que ... vai tendo na Administração Pública” (D1), bem como fundamental para o tratamento e análise de dados relativos ao cidadão: “permite a agregação ... de dados, ao nível da construção de uma base de dados consolidada com os dados que este cidadão vai integrando no município e permite-nos fazer uma análise de histórico, associado ao perfil do mesmo” (D1).

Neste contexto, surgem, como duas grandes vantagens na implementação do CzRM, “a integração dos dados e, por outro lado, a integração aplicacional” (D1), permitindo uma “agregação de valor do ponto de vista infocomunicacional” (D1), e uma análise do “histórico, digamos assim, do cidadão 360º” (D1). Porém, segundo o testemunho de D1, “se, por um lado, as integrações são uma grande oportunidade, por outro lado, também são uma dificuldade, uma vez que estamos perante vários parceiros tecnológicos”, sendo, portanto, necessário, uma “evolução à medida, do ponto de vista de desenvolvimento de programação, e uma reanálise de processos” (D1).

Segundo os depoimentos dos assistentes técnicos entrevistados (Q.2.), que possuem responsabilidades de *front office* (atendimento ao público) e *back office*, foram acrescentadas as seguintes razões para o Município de Viseu disponibilizar um sistema/software de CzRM:

- Para a criação de entidades: “tudo o que entra na Câmara tem de ter uma entidade criada, para isso é que existe o CzRM: para criarmos essas entidades e para, ... mais tarde fazemos a distribuição do serviço” (E2).
- Para a pesquisa de documentação e pedidos, na medida em que facilita o acesso à informação e dados necessários (E2), e para a atualização de informação (E1).
- Para a consulta de dados: “desde a entidade, aos dados da entidade, a todas as atividades, ou pedidos ou interações que tenham solicitado ao Município” (E2).

Todos os entrevistados referiram que a sua adaptação a este sistema foi bastante simples:

No uso diário de sistema de CzRM, embora alguns dos entrevistados não tenham exteriorizado nenhuns constrangimentos, outros referiram algumas falhas no seu uso: por vezes lentidão, devido à sobrecarga no sistema (E5), e dificuldades a fazer atualizações (E2). Porém, estas falhas não levam à impossibilidade de fazer um bom trabalho (E5). Além dos referidos, surgem ainda outros constrangimentos, como é o facto de, por vezes, o funcionário ao realizar a pesquisa (através do Número de Identificação Fiscal - NIF da entidade a criar/criada), é-lhe indicado que a entidade não existe, o que não corresponde à realidade. Para contornar tal situação, o E1 refere que “deveria ... alertar para outros pontos, suscetíveis de serem a mesma entidade, ...o nome; a morada. Embora existam nomes iguais, ou moradas iguais”.

Ao longo das entrevistas com os Assistentes Técnicos da U. O. Interação com o Cidadão e Modernização da Câmara Municipal de Viseu, surgiram dois importantes tópicos, que, sob um ponto de vista pessoal, mostram carecer de alguma atenção, e do seu devido solucionamento:

1) Interdependência do uso de CzRM com o eDOK

Em relação a este primeiro tópico referenciado, verificou-se nos diversos testemunhos dados, repetidas alusões ao facto de, no Município em questão, existir um programa denominado por eDOK, que detém algumas tarefas importantes para o trabalho diário dos assistentes técnicos. Compreende a “entrada dos pedidos em todas as tipologias” bem como todas as restantes funções do CzRM, em termos de consulta de dados, atualizações e interações com os mesmos (E4), com exceção da criação de entidades: “o eDOK não dá para criar a entidade do município” (E4).

Com isso, a coexistência dos dois programas – CzRM e o eDOK – veio dificultar o trabalho diário dos funcionários, gerar um clima de maior transtorno e desorganização, bem como um menor aproveitamento do tempo, devido à dependência no uso constante dos dois sistemas.

Passando a explicar com detalhe o acima enunciado através do comentado pelos indivíduos alvos das entrevistas:

Segundo o ponto de vista do E4: “a única coisa que o CzRM tem a mais que o eDOK é a criação das entidades”, afirmando que “O eDOK não dá para criar a entidade do município, portanto, todo o restante que se faz em CzRM ... dá para fazer no Edok” (E4), e enfatizando ainda, que não conhece todas as suas funcionalidades, mas pelo que constata no seu dia a dia pode afirmar o descrito. Ainda relacionado com este comentário, o mesmo entrevistado (E4), quando questionado sobre o facto do sistema de CzRM facilitar o trabalho dos colaboradores, responde: “a nível de pedidos não acho que venha a crescer, porque se não foi criado em CzRM, não consta: temos sempre de fazer uma segunda pesquisa em eDOK ... tendo que trabalhar através dos dois sistemas: CzRm e eDOK” (E5).

Na atualidade, verifica-se a realização da entrada de dados por via digital (por exemplo por e-mail), bem como por via carta, ser feita através do eDOK (E5). Portanto, tratando-se de uma entrada feita através de eDOK, não consta no CzRM, pelo que ao “pesquisar o CzRM não existe. Existe a entidade, mas não está lá nenhum pedido” (E2), o que leva a uma pesquisa acrescida por via eDOK. Com isto, torna-se necessário, no clima organizacional, um constante desdobramento dos funcionários, de forma a consultarem ambos os sistemas para um acompanhamento dos pedidos.

“É difícil para nós quando chega aqui um Município que enviou o pedido dele por e-mail, porque neste momento os e-mails ainda não estão a ser integrados no CzRM... estão pelo eDOK link. A pessoa chega aqui e podemos não ter acesso ao pedido do requerente... e às vezes temos de tentar de outras maneiras para chegar ao pedido. Se forem todos integrados pelo CzRM, nós pelo número de contribuinte temos acesso a ele.” (E5).

O E5 considera que existe um trabalho de equipa entre os colaboradores do atendimento (*front office*) e os da divisão de *back office* (conhecida como digitalização), em que o processo dos colaboradores do atendimento compreende a “entrada do pedido no CzRM” (E5). Já a “digitalização transfere o link do CzRM para o eDOK, e os processos são todos analisados e transitados no eDOK link” (E5).

Em suma, os dois sistemas “nunca podem estar independentes um do outro... O eDOK, consegue ser independente do CzRM, mas o CzRM não consegue ser independente do eDOK” (E5).

2) Necessidade de existir uma universalidade organizacional no uso do CzRM

Para além da falha discutida no tópico precedente, segue-se uma atenta análise relativa à necessidade de existência de uma coerência institucional no uso do sistema de CzRM.

Este urgente carecimento surge, uma vez que nem todos os colaboradores da entidade utilizam o CzRM: “... o CzRM em si, só alguns têm acesso: aqui nós temos, a nossa secção (Atendimento ao Público e *back office*). Porque requer licenças...” (E1). Assim sendo, todos os colaboradores dos diferentes departamentos e serviços trabalham através do eDOK, sendo

que os pedidos criados em CzRM passam posteriormente para o eDOK, como já exposto anteriormente (E4). Porém, surge uma dificuldade nos serviços que não funcionam através do CzRM: a criação de entidades. Como as restantes divisões não conseguem aceder ao CzRM, remetem as suas necessidades para a divisão em questão (atendimento ao público e *back office*), o que leva a um saturamento a nível da carga de trabalho (E4).

Neste sentido, os entrevistados são apologistas de um sistema universal, para a satisfação das necessidades de todos os colaboradores, revelando que a existência do CzRM nos diversos departamentos da Câmara Municipal é “fundamental” (E4): “devia ser uma plataforma a ser utilizada por todos, para que todos pudessem ... consultar” (E1).

Por sua vez, quando confrontado com tal necessidade, o Dirigente, afirmou que “O CzRM estrategicamente está nesta divisão: atendimento único; Contact Center; digitalização; e correspondência. A visão da abrangência organizacional faz todo o sentido, no entanto ainda não temos projetos que nos permitam ter esta abrangência Mas ... vamos dando continuidade”.

4.2. Processos

Na trilogia empresarial, parte-se agora para os processos, a partir dos quais é “possível que as organizações estabeleçam e padronizem uma estrutura adequada para que possam operar seguindo uma metodologia, a qual pode ser controlada e avaliada através de avaliações periódicas para verificação da eficácia de suas políticas, padrões e sistemas” (Correia, 2019). As monitorizações atentas, acompanhadas de avaliações regulares mostram-se como fundamentais, para qualquer clima institucional, na medida em que, através destas, é possível corrigir as “respetivas vulnerabilidades tratadas, mitigadas ou minimamente monitoradas quando consideradas inevitáveis pela organização, para que não voltem a ocorrer e proporcionem um nível maior de segurança aos processos organizacionais” (Correia, 2019). Para além do descrito, através do mapeamento, padronização e controlo dos processos, pode-se constatar:

- Redução de desperdícios;
- Simplificação de fluxos;
- Diminuição de falhas;
- Unificação das bases de dados;
- Clareza e eficácia na comunicação (Correia, 2019).

Neste contexto interessa referir que o Município de Viseu conta com a análise e respetiva medição do nível de satisfação global dos munícipes, usando uma métrica quantitativa e qualitativa, embora, a nível qualitativo, não seja de forma regular (D1). Esta importante medida permite aos cidadãos dar o seu *feedback* e identificar pontos a trabalhar/esclarecer no funcionamento dos serviços, através, nomeadamente, de caixas de sugestões (*online*). Além desta visão construtivista dos serviços a serem prestados, existe

também uma vertente enaltecedora, por assim dizer, em que os munícipes podem depositar o reconhecimento dos serviços, com elogios (D1).

Por seu lado, através do *feedback* obtido, são elaborados relatórios semanais, mensais e trimestrais, que permitem “analisar, através das métricas, a evolução das pretensões de cada cidadão num todo” (D1). Por último, estes relatórios são alvo de reajustamentos “à medida que os serviços vão tendo mais ou menos gente” (D1).

4.3. Pessoas

Ao nível da Gestão de Relacionamento com o Munícipe, foi enfatizado pelo D1, a possibilidade de ocorrer em três níveis:

- Presencial – através do ponto de contacto com o cidadão presencial (atendimento ao público);
- Telefónico – através dos centros de contacto com o cidadão, que permite “proliferar todas as ocorrências registadas para a organização, através do CzRM” (D1), possibilitando a manutenção do histórico integrado e segmentado por áreas;
- Digital – nomeadamente a nível do Portal Informativo do Município – Portal de Serviços – Viseu NET –, onde o cidadão dispõe de um atendimento 24horas, bem como através da interação pelos serviços de e-mail (D1).

A nível presencial, os colaboradores do Município reconhecem a importância de estabelecer um relacionamento entre o Município e o munícipe, nomeadamente a nível empático. Segundo o testemunho do E2: “tem de haver uma empatia. Nós temos de tentar ser prestáveis e educados, para que da outra parte sintam que foram ajudados e para uma próxima vez sentirem que da nossa parte têm ajuda e apoio no que quer que seja É sempre bom que haja um bom entendimento e uma boa interação com o munícipe”. Com esta atenção e dedicação diária, o relacionamento com os cidadãos é visto como “cada vez mais próximo” (E4), sendo que é expresso por parte do cidadão confiança, à vontade, e sentimento de entreajuda e orientação (E3), até mesmo para assuntos que ultrapassam as competências municipais (E4).

Para além desta componente de envolvimento, surge ainda, a importância a nível de informação, nomeadamente através da detenção dos dados sobre o Munícipe e suas necessidades, que auxilia no processo de orientação e ajuda nos assuntos pretendidos, bem como na construção de uma proximidade com o munícipe (E1, E3), extremamente relevante no momento pandémico, no qual os serviços foram assegurados dessa forma.

Por fim, apesar dos esforços constantes do Município para manter um relacionamento de proximidade e interação com os Viseenses, existem alguns pontos a considerar para o fortalecimento desse relacionamento, tais como:

- O melhoramento, consolidação, e materialização dos recursos atuais (D1).

- A implementação de projetos “com uma valência de inteligência artificial” (D1): como é o caso do ChatBot: linguagem humana de forma automatizada. Segundo o D1: “Estamos já, numa perspetiva mais avançada, a permitir que os nossos recursos integrem essa mesma tecnologia”.

5. Análise dos inquéritos por questionário

Deste tópico do relatório constam as diversas análises das respostas obtidas através dos inquéritos por questionário realizados aos cidadãos do Município de Viseu: caracterização sociodemográfica da amostra; análise da Gestão de Relacionamento com o Cidadão, Tecnologias e Canais de Comunicação do Município; análise das respostas relativas à literacia digital, ao Portal de Serviços/Viseu NET; ao Contacto Cidadão/Contact Center; aos Espaços Cidadão/Rede Móvel de Apoio ao Cidadão; aos serviços de Mobilidade Urbana de Viseu (MUV); e à App Sou Cidadão. Também integra as análises referentes à avaliação global dos serviços municipais, e diversos testes de hipóteses.

5.1. Caracterização Sociodemográfica da amostra

Neste primeiro ponto é realizada a caracterização sociodemográfica dos 160 indivíduos inquiridos que foram incluídos no presente estudo. Para esse efeito, vão ser referidos os seguintes tópicos de análise: género; freguesia de residência; faixa etária; habilitações literárias; profissão; estado civil; e, por último, o rendimento mensal.

Género

No que refere ao género dos 160 inquiridos (Gráfico 1), 74 são do género masculino, o que corresponde a 44,4%; 86 são do género feminino, correspondendo a 53,75%, e, os restantes 3 indivíduos apresentam-se como “Outro/Prefiro não responder”, correspondendo a uma percentagem de 1,88%.

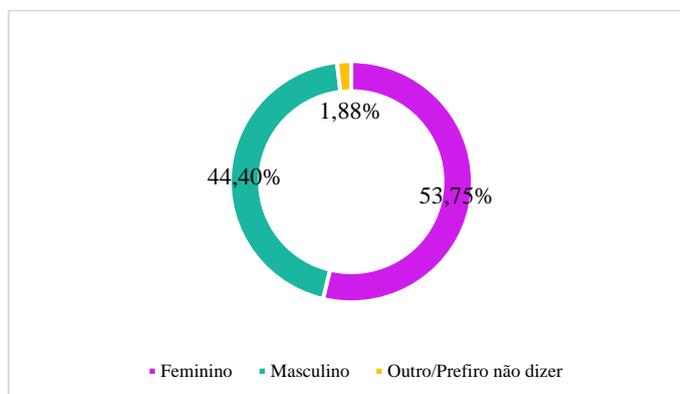


Gráfico 1 - Género

Freguesia de residência

Quanto à zona de residência (Tabela 3), as freguesias onde foram inquiridos mais elementos incluídos na amostra, foram em Viseu (26,3%; n=42), Repeses e São Salvador (11,3%; n=18), Abraveses (8,1 %; n=13), Rio de Loba (6,3 %; n=10), Ranhados (5,6%; n=9), e Campo (5%; n=8).

Freguesia	Nº	Percentagem
Abraveses	13	8,1%
Bodiosa	2	1,3%
Calde	1	0,6%
Campo	8	5,0%
Cavernães	2	1,3%
Côta	2	1,3%
Fail e Vilã Chã de Sá	7	4,4%
Fragosela	5	3,1%
Lordosa	4	2,5%
Mundão	5	3,1%
Orgens	2	1,3%
Povilde	3	1,9%
Ranhados	9	5,6%
Repeses e São Salvador	18	11,3%
Ribafeita	4	2,5%
Rio de Loba	10	6,3%
Santos Évos	1	0,6%
São Cipriano e Vil de Soito	7	4,4%
São João da Lourosa	1	0,6%
São Pedro de France	2	1,3%
União de freguesias de Barreiros e Cepões	5	3,1%
União de freguesias de Boa Aldeia, Famalicão e Torredeita	3	1,9%
Viseu	42	26,3%
Silgueiros	1	0,6%
Outra (Chãs de Tavares; Águeda; Carregal do Sal)	3	1,9%
Total	160	100,0%

Tabela 3 - Freguesia de Residência

Faixa etária

Relativamente à idade dos inquiridos (Gráfico 2), a média etária é $43,88 \cong 44$ anos, sendo as faixas etárias mais frequentes entre os 40 e os 49 anos (30,6 %; n=49), entre os 50 e 69 anos (25,6 %; n=41) e entre os 21 e 29 anos (18,8 %; n=30).

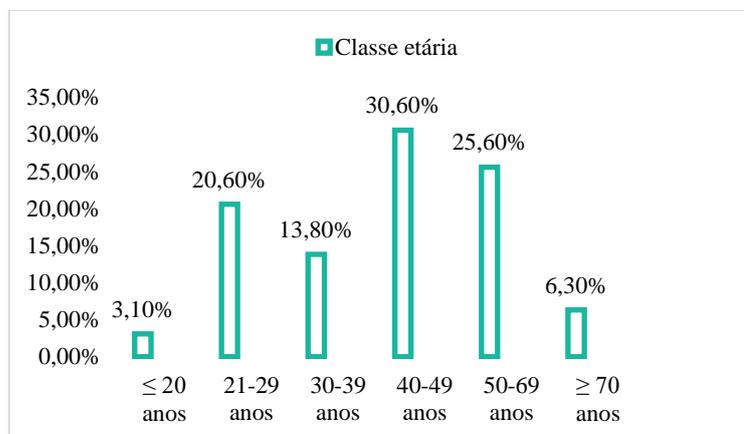


Gráfico 2 - Classe Etária

Habilitações literárias

No que diz respeito às habilitações literárias dos inquiridos (Gráfico 3), salientam-se como mais frequentes a Licenciatura (38,8%; n=62), o 12º ano (35,6 %; n=57) e o Mestrado (12,5 %; n=20).

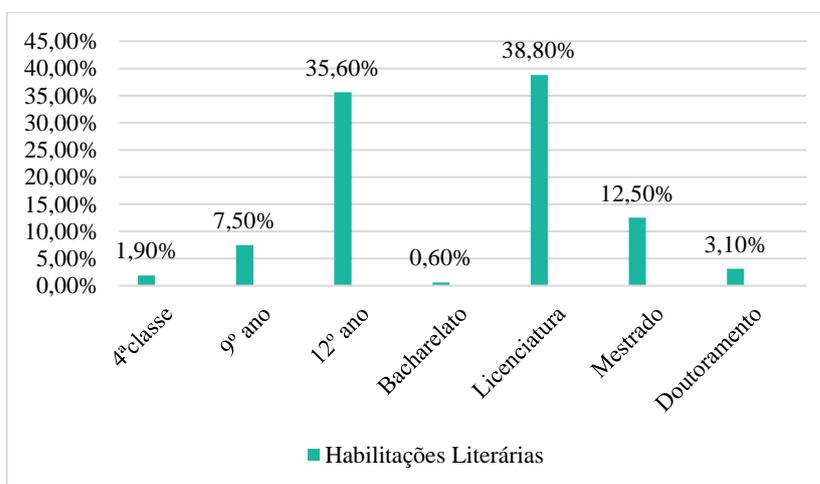


Gráfico 3 - Habilitações Literárias

Profissão

Através da análise estatística dos dados recolhidos nos inquiridos, constatou-se que as profissões mais frequentes entre os inquiridos são os Especialistas da profissão/quadros superiores (20,0%; n=32), os Administrativos e similares (16,3 %; n=26), os Estudantes (12,5%; n=20), e os Técnicos profissionais (10,0 %; n=16). Verificou-se, ainda, que 6,3%

(n=10) dos munícipes inquiridos estavam desempregados, sendo o mesmo valor para os indivíduos reformados/aposentados (Gráfico 4).

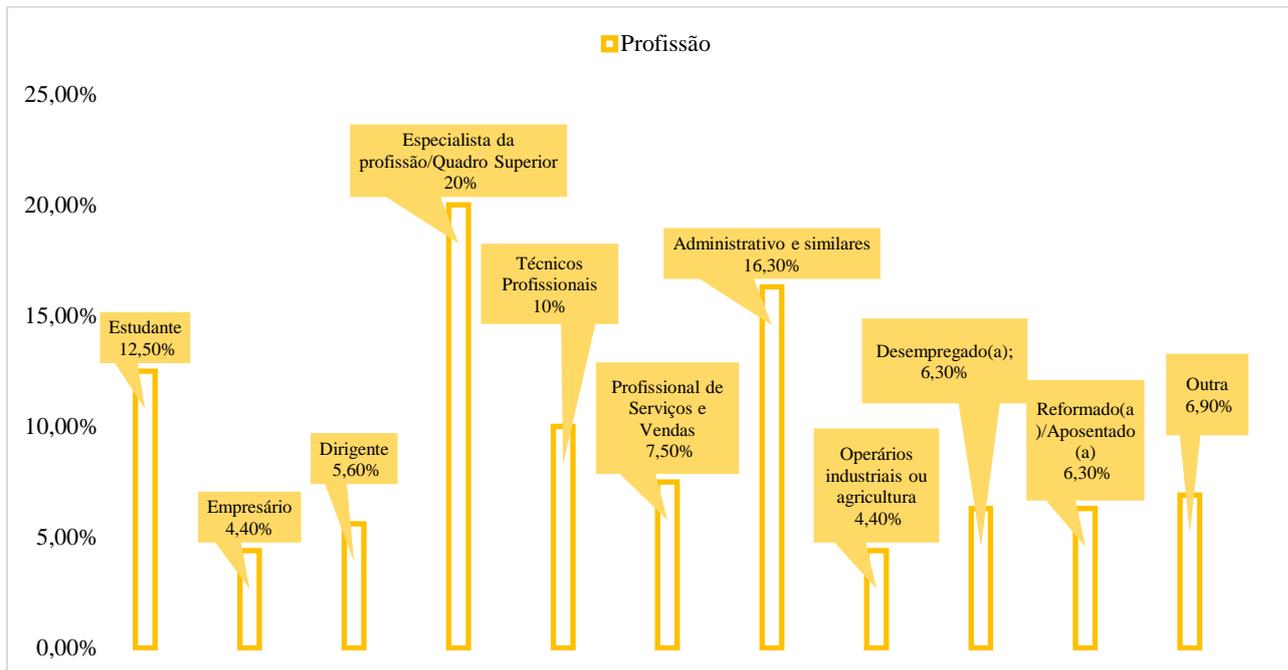


Gráfico 4 – Profissão

Estado Civil

De seguida apresenta-se um gráfico alusivo ao estado civil dos cidadãos inquiridos (Gráfico 5), onde 48,8% \cong 49% (n=78) são casados, 26,9% \cong 27% (n=43) solteiros, 12,5% \cong 13% (n=20) divorciados, 7,5% \cong 8% (n=12) encontram-se em união de facto, e 4,4% \cong 4% são viúvos (n=7).

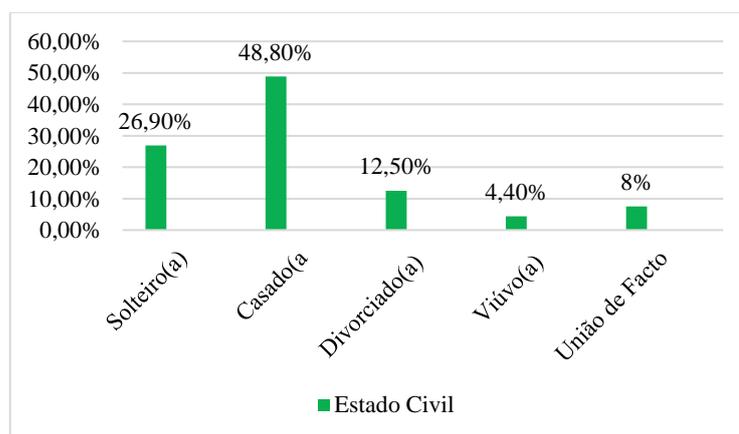


Gráfico 5 - Estado Civil

Rendimento Mensal

Constatou-se, em relação ao rendimento mensal (Gráfico 6), que as categorias de rendimento onde se enquadra a maioria dos inquiridos são relativas a rendimentos até 705€ e de 1001€ a 1500 €, ambos com 25% (n=40), seguindo-se a categoria de 801 € e 1000 € (22,5 %; n=36) e entre 705 a 800 € (15 %; n=24).

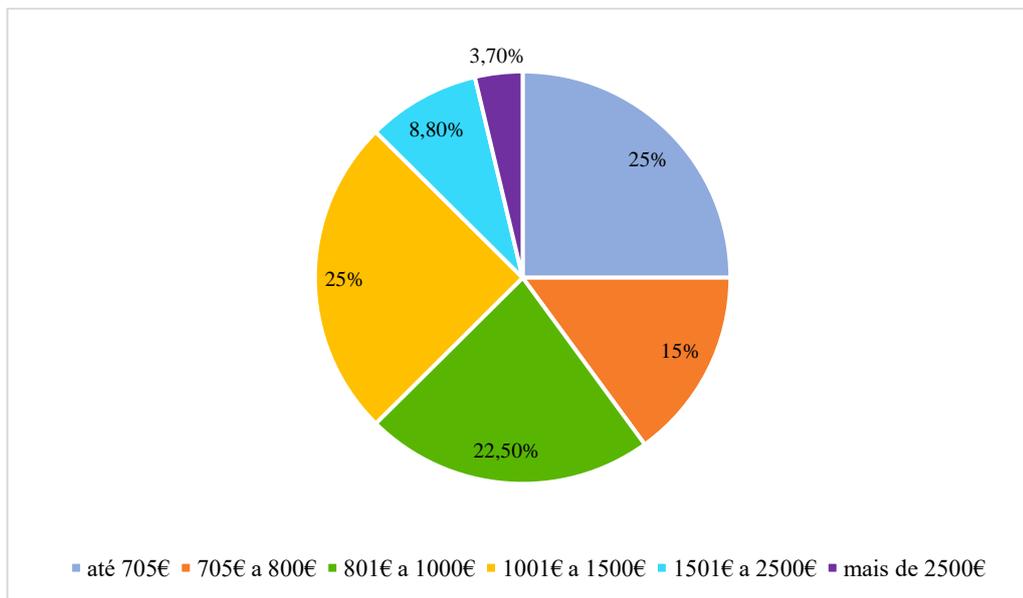


Gráfico 6 - Rendimento Mensal

5.2. Análise da Gestão de Relacionamento com o Cidadão, Tecnologias e Canais de Comunicação do Município

Conhecimento das vantagens associadas ao conceito CzRM

Neste ponto é efetuada uma análise das vantagens associadas ao conceito CzRM, pelos munícipes inquiridos.

O gráfico apresentado abaixo (Gráfico 7) compreende os resultados relativos ao conhecimento das vantagens do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Município, verificando-se que 61,25 % (n=98) têm perceção da existência de vantagens, e os restantes 38,75% (n=62) não partilham da mesma perceção.

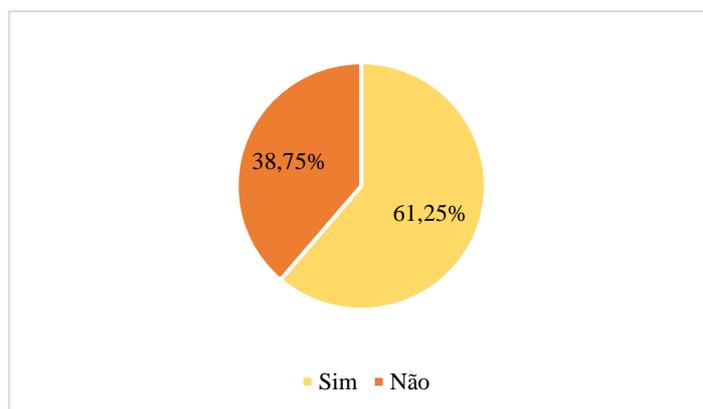


Gráfico 7 – Conhecimento das vantagens associadas ao CzRM

Face ao número de cidadãos que demonstraram desconhecimento das vantagens associadas à estratégia de CzRM (n=62), procurou-se compreender quais os motivos associados. A maioria refere que nunca ouviu falar (64,5%; n=40), seguindo-se o facto de não conhecerem as funcionalidades (30,6%; n=19), bem como a preferência pelos recursos de atendimento presencial (17,7%; n=11) (Tabela 4). A percentagem de casos apresentada na quarta coluna (*) possui uma totalidade superior a 100%, uma vez que no tipo de resposta em questão, era possível os inquiridos selecionarem mais de uma opção.

Motivo	Nº	Respostas		% de casos *
			%	
Nunca ouvi falar	40		54,8%	64,5%
Não conheço as funcionalidades	19		26,0%	30,6%
Não tenho conhecimentos tecnológicos	2		2,7%	3,2%
Prefiro os recursos de atendimento presencial	11		15,1%	17,7%
Outro (A CMV passa informações)	1		1,4%	1,6%
Total	73		100%	117,7%

Tabela 4 - Motivos do desconhecimento das vantagens do CzRM

Características da Gestão de Relacionamento com o cidadão

No gráfico que se segue (Gráfico 8) encontram-se os resultados do nível médio de concordância relativamente às potencialidades do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cidadão/Munícipe - CzRM. Como é possível verificar, existem altos níveis de concordância com os itens relativos a essas potencialidades, sendo os itens “A Gestão de Relacionamento com o cidadão permite: perceber e antecipar necessidades” e “A Gestão de Relacionamento com o cidadão permite: Inovar e antecipar os procedimentos” os que apresentam um maior nível de concordância (3,91), seguido do item “A Gestão de Relacionamento com o cidadão permite: Informar de forma regular, personalizada e direcionada” (3,88).

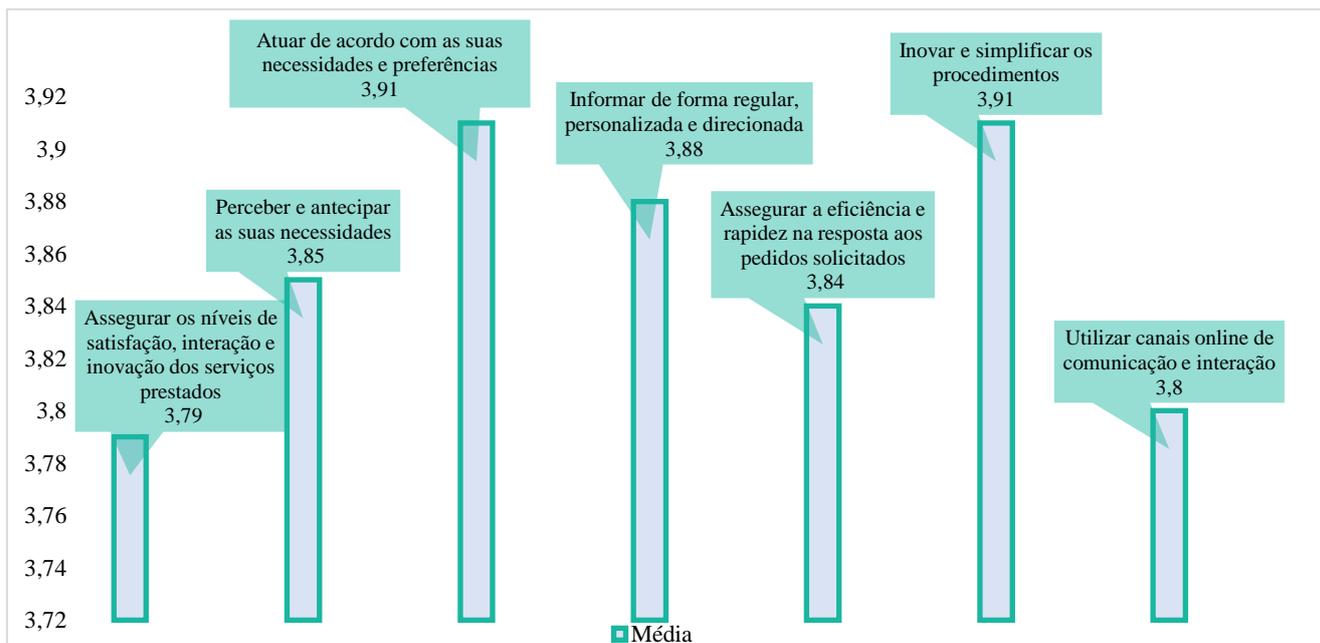


Gráfico 8 – Nível médio de concordância relativamente às potencialidades do CzRM

Tecnologia e Canais de Comunicação *online* que os munícipes privilegiam para interagir com o Município

Relativamente à Tecnologia e Canais de Comunicação *online* que os munícipes privilegiam para interagir com o Município, salienta-se o E-Mail (60,6%; n=97), o Telefone (50,0%; n=80), as Redes Sociais (50,0%; n=80), o Portal de Serviços (44,4%; n=71), o Portal Informativo (36,3%; n=58), o Contact Center / Linha de Apoio (35,6%; n=57), e a Rede Espaços Cidadão (33,1 %; n=53) (Tabela 5). Também nesta tabela, a percentagem de casos (*), possui uma totalidade superior a 100%, uma vez que no tipo de resposta aplicada era possível o inquirido selecionar mais de uma opção.

Tecnologias e Canais de Comunicação	Respostas		% de casos *
	Nº	%	
Portal de Serviços	71	11,4%	44,4%
Portal Informativo	58	9,3%	36,3%
Aplicativo Móvel	22	3,5%	13,8%
Redes Sociais	80	12,8%	50,0%
SMS	23	3,7%	14,4%
E-Mail	97	15,6%	60,6%
Telefone	80	12,8%	50,0%
Contact Center/Linha de Apoio	57	9,1%	35,6%
Revista Digital	3	0,5%	1,9%
Canal Informativo e Promocional Online	22	3,5%	13,8%
Rede de Apoio Itinerante/Rede Móvel Cidadão	13	2,1%	8,1%
Rede Espaços Cidadão	53	8,5%	33,1%
Canal Online para Sugestões, Recomendações e Informações	9	1,4%	5,6%
APP Sou Cidadão ¹	7	1,1%	4,4%
YouTube	16	2,6%	10,0%
Ecrãs Interativos	3	0,5%	1,9%
Tecnologia Realidade Aumentada	2	0,3%	1,3%
QR Code/Código de Barras	3	0,5%	1,9%
Drone	2	0,3%	1,3%
Outra (“Não tenho nenhuma comunicação com o Município”; “Na própria Câmara Municipal”)	2	0,3%	1,3%
Total	623	100,0%	389,4%

Tabela 5 - Tabela de percentagem Tecnologias e Canais de Comunicação privilegiados pelos munícipes para interagir com o Município

Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável género

No que respeita à Tecnologia e Canais de Comunicação Online que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município, segundo o género (gráficos 9 a 12), constata-se que os munícipes, cuja resposta foi “Outro/Prefiro não dizer” (n= 3) referem o Portal de Atendimento Virtual/Portal de Serviços (100%), as Redes Sociais (100%) e os SMS (100%), como os meios que mais gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município. Os do género feminino (n=86) referiram o E-mail (65,10%), o Telefone (51,20%) e as redes Sociais (43,30%). Já os indivíduos do género masculino (n= 74), indicaram como

¹ A aplicação Sou Cidadão ainda não se encontra disponibilizado no Município de Viseu

os canais e tecnologias que mais gostariam de ter disponíveis para a interação municipal, o E-mail (54,90%), as Redes Sociais (53,50%), assim como o Telefone e o Contacte Center/Linha de Apoio (ambos com a percentagem de 47,90) (Gráfico 9 a 12).

Nos gráficos que se seguem (Gráficos 9 a 20), para uma melhor compreensão das percentagens apresentadas, apresenta-se o seguinte exemplo relativo ao gráfico 9: os indivíduos que responderam ser do género “Outro/Prefiro não responder” (n=3), 100% desses referiram que gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município o “Portal de Atendimento Virtual/Portal de Serviços”, ou seja: todos os 3 indivíduos que se identificaram com esse género, selecionaram a opção destinada ao Portal de Serviços do Município.

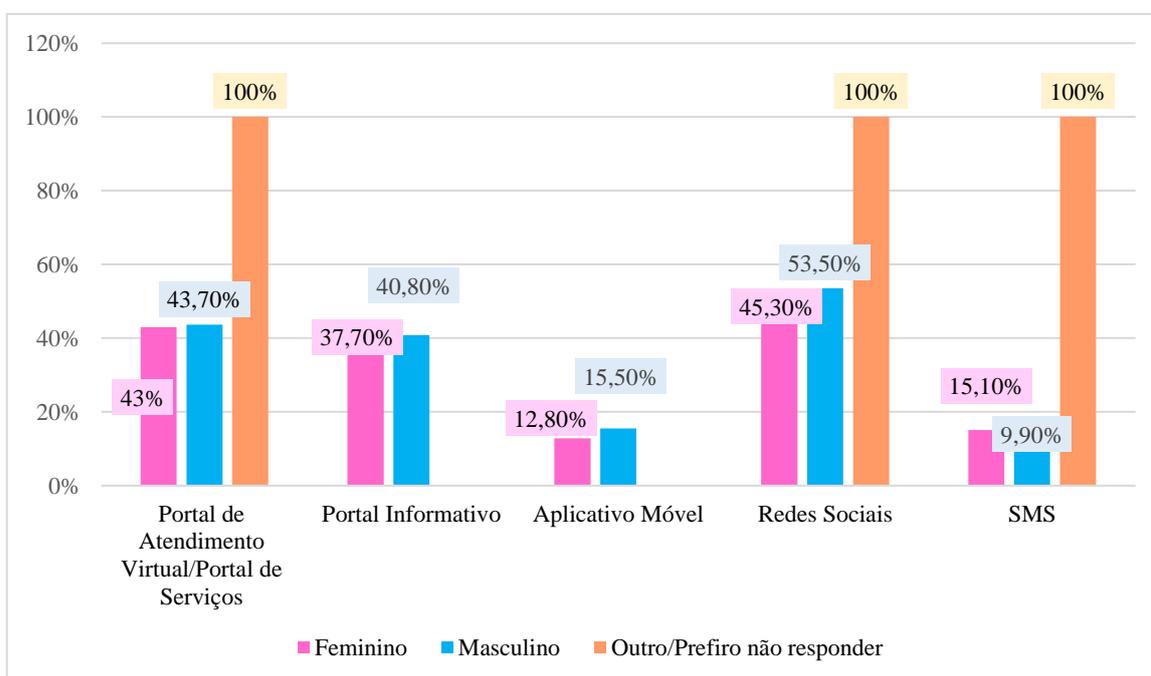


Gráfico 9 – Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável género

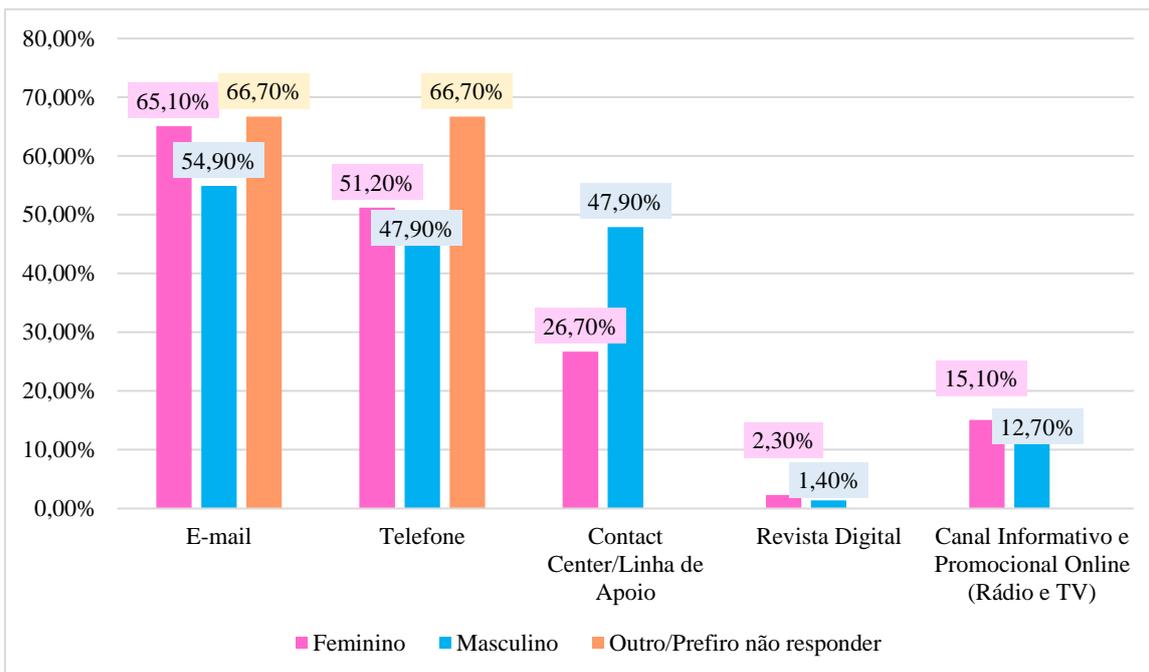


Gráfico 10 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável género

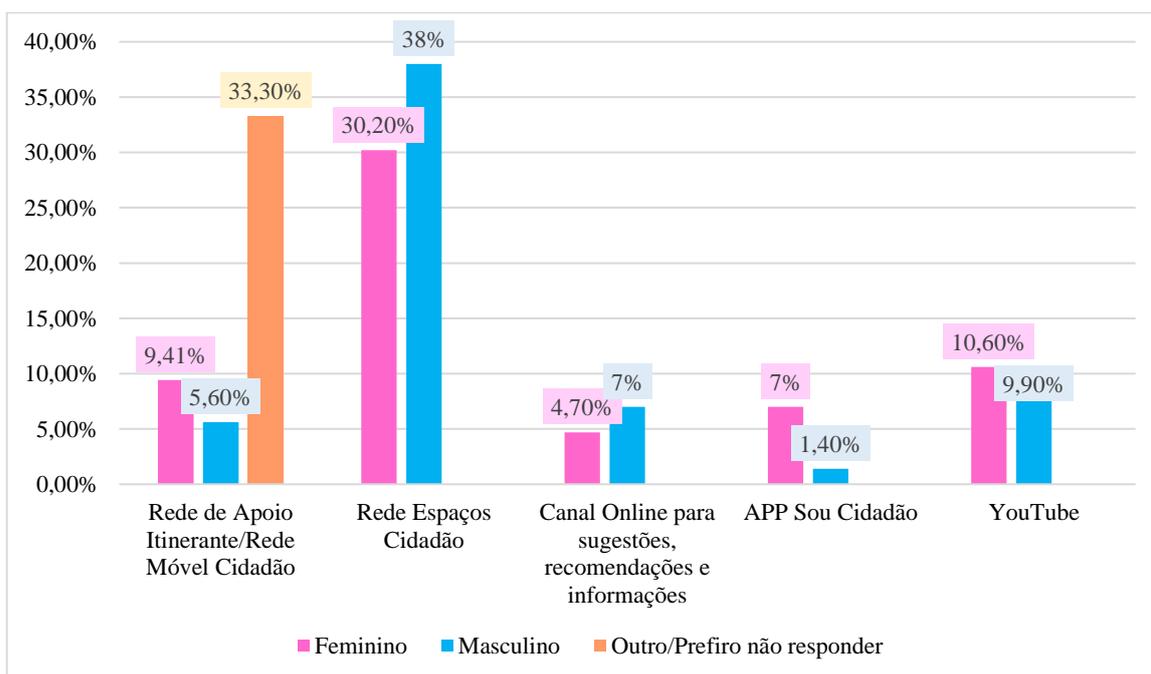


Gráfico 11 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável género

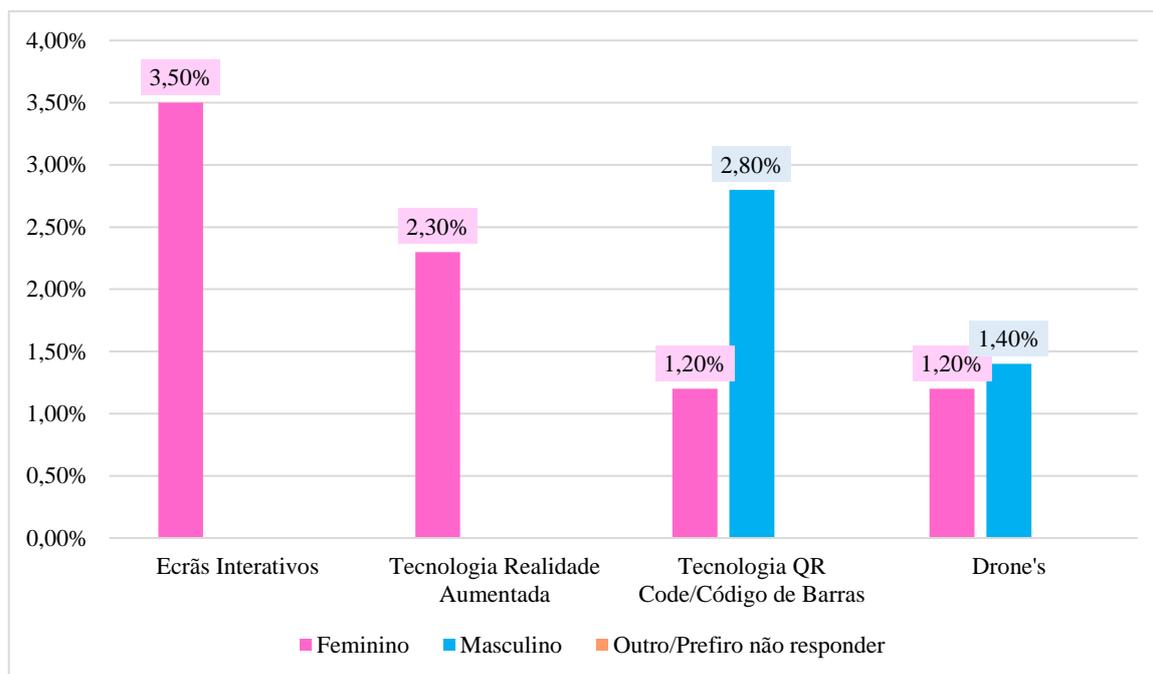


Gráfico 12 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável gênero

Tecnologias e Canais de Comunicação *online* segundo a variável classe etária

Nesta segunda análise, acerca das Tecnologias e Canais de Comunicação *online* que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município, segundo a classe etária (gráfico 13 a 16), verificou-se que os munícipes, com idade até 29 anos, referem as Redes Sociais (68,40%), o Portal de Informativo (50%), o E-mail (50%), seguindo-se nas percentagens o Telefone e o Contact Center/Linha de Apoio (ambos com 44,7%).

Os munícipes com idade entre os 30 e os 49 anos, dizem que os meios que mais gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município são o E-mail (64,8%), o Portal de Atendimento Virtual/Portal de Serviços (47,9%), o Telefone (45,1%), e as Redes Sociais (42,3%). Por último, os munícipes que têm uma idade igual ou superior a 50 anos, mencionaram o E-mail (62,7%), o Telefone (60,8%), as Redes Sociais (47,1%), o Contact Center/Linha de Apoio (41,2%), e o Portal de Atendimento Virtual/Portal de Serviços (43,14%) (Gráfico 13 a 16).

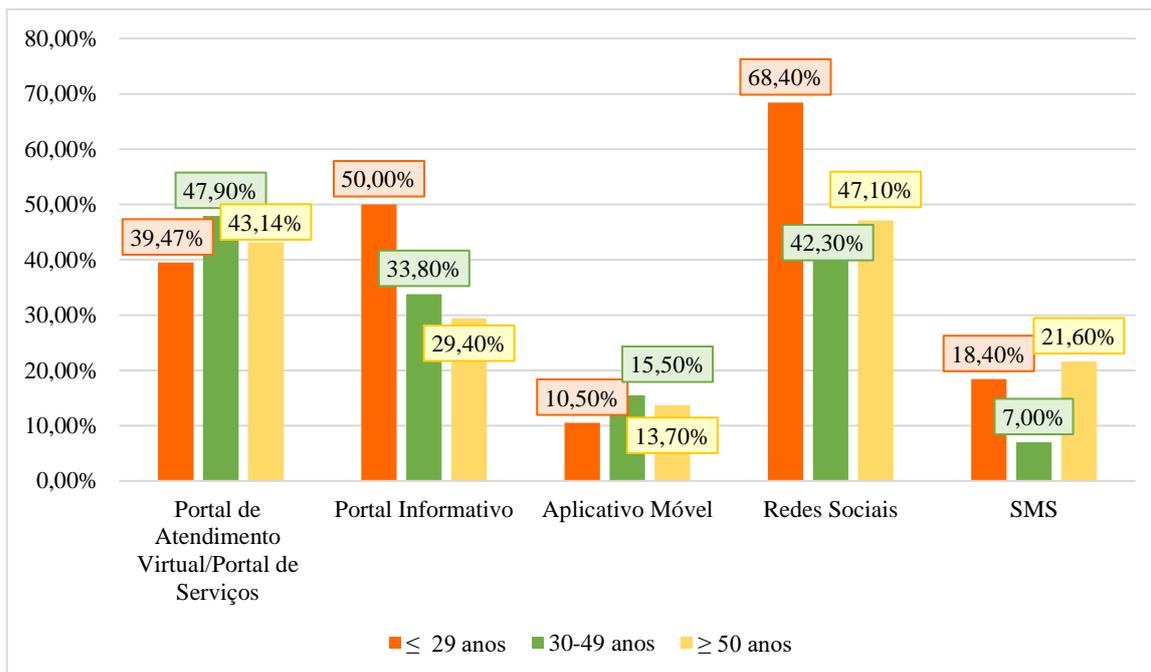


Gráfico 13 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável classe etária

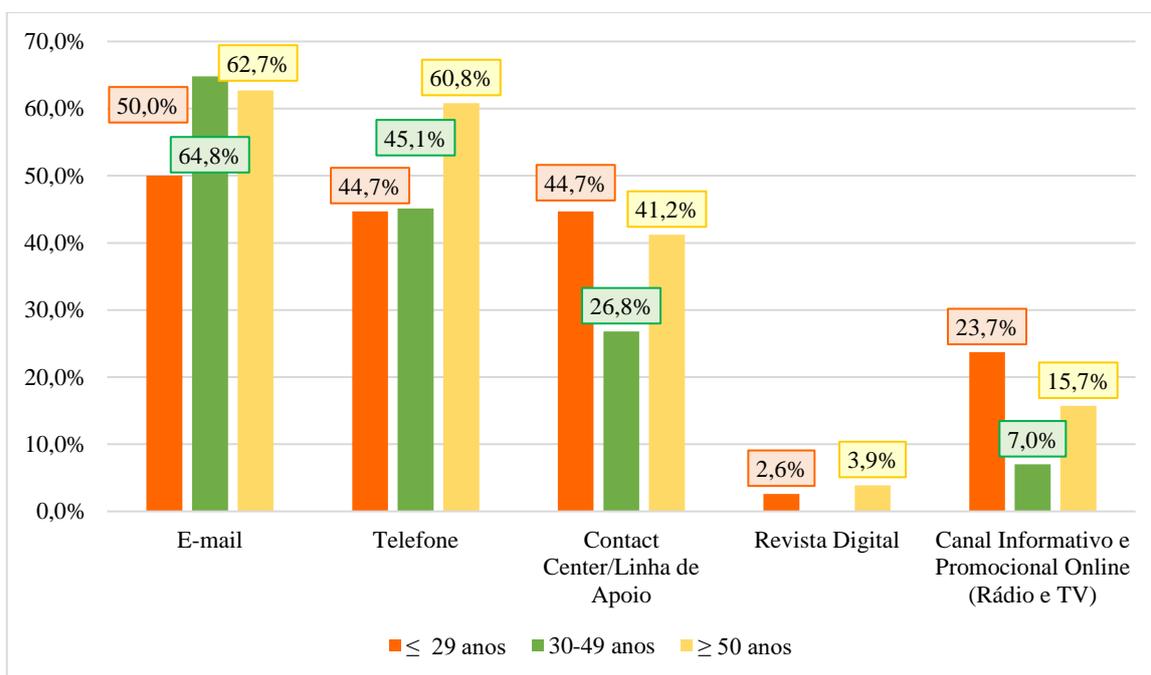


Gráfico 14 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável classe etária

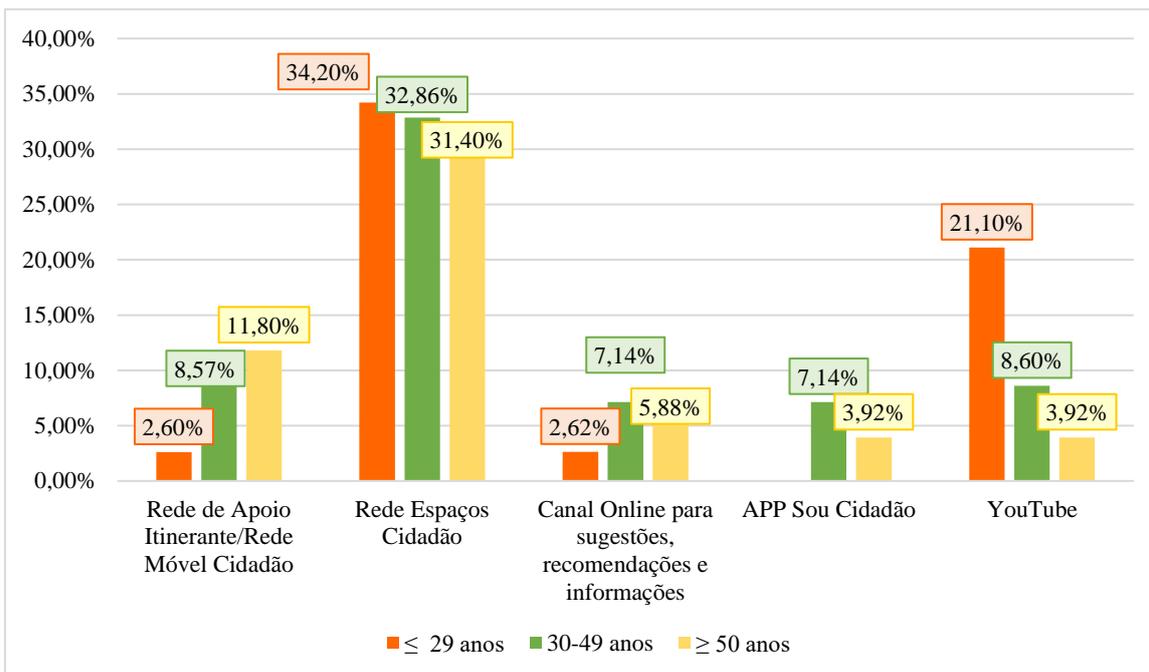


Gráfico 15 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável classe etária

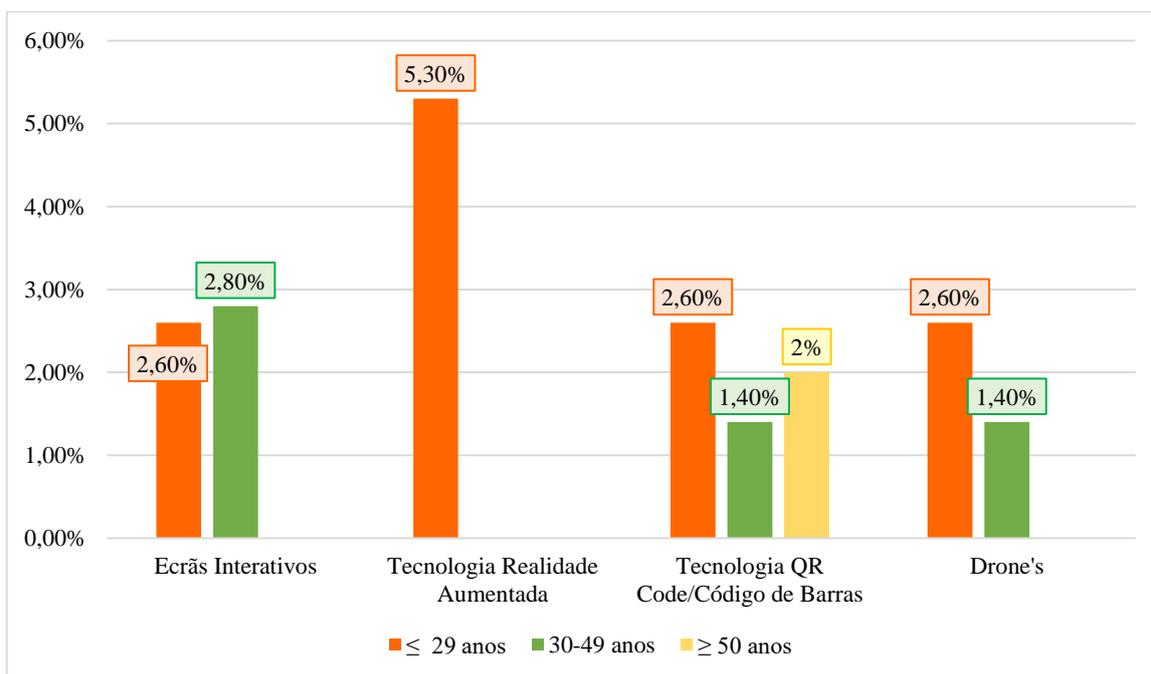


Gráfico 16 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável classe etária

Tecnologia e Canais de Comunicação *online* segundo as habilitações literárias

Por último (Gráfico 17 a 20), ao estudar as Tecnologias e Canais de Comunicação *Online* que os munícipes gostariam de ter disponíveis para interagir com o Município, segundo a habilitação literária (Gráfico 17), verificou-se que os munícipes com a 4ª classe privilegiam a linha de Apoio (100%) e a Rede Espaços Cidadão (66,70%). Já os inquiridos com o 9º ano valorizam a Rede Espaços Cidadão, assim como o Telefone (ambos com percentagens de 58,30%). Para quem possui habilitações literárias ao nível do 12º ano verificam-se como Tecnologias e Canais preferidos, o E-Mail (56,10%) e as Redes Sociais (49,10%). Por outro lado, os que possuem Bacharelato preferem o Portal de Atendimento Virtual/Portal de Serviços, o E-Mail, o Telefone, o Contact Center/Linha de Apoio, a Revista Digital, bem como os Canais *Online* para sugestões, reclamações e informações (todos com classificados com 100%).

Examinando as respostas dos licenciados, foram indicados os seguintes canais de comunicação como preferenciais: E-Mail (62,90%); Telefone (54,80%) Portal de Atendimento Virtual/Portal de Serviços (51,60%); e Redes Sociais (51,60%). Os munícipes com Mestrado apontaram: o E-Mail (75%); o Telefone (65%); Redes Sociais (50%); e o Portal Informativo (50%).

Por último, os inquiridos com Doutoramento referiram preferir maioritariamente o E-Mail (60%), e as Redes Sociais (60%).

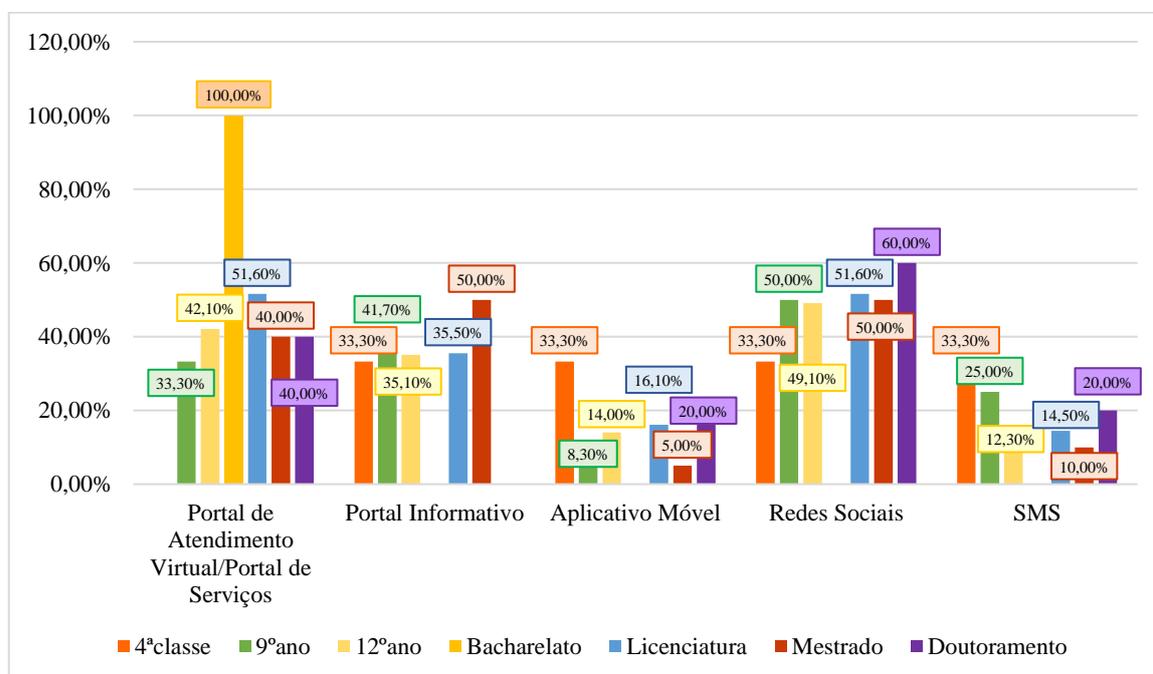


Gráfico 17 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável habilitações literárias

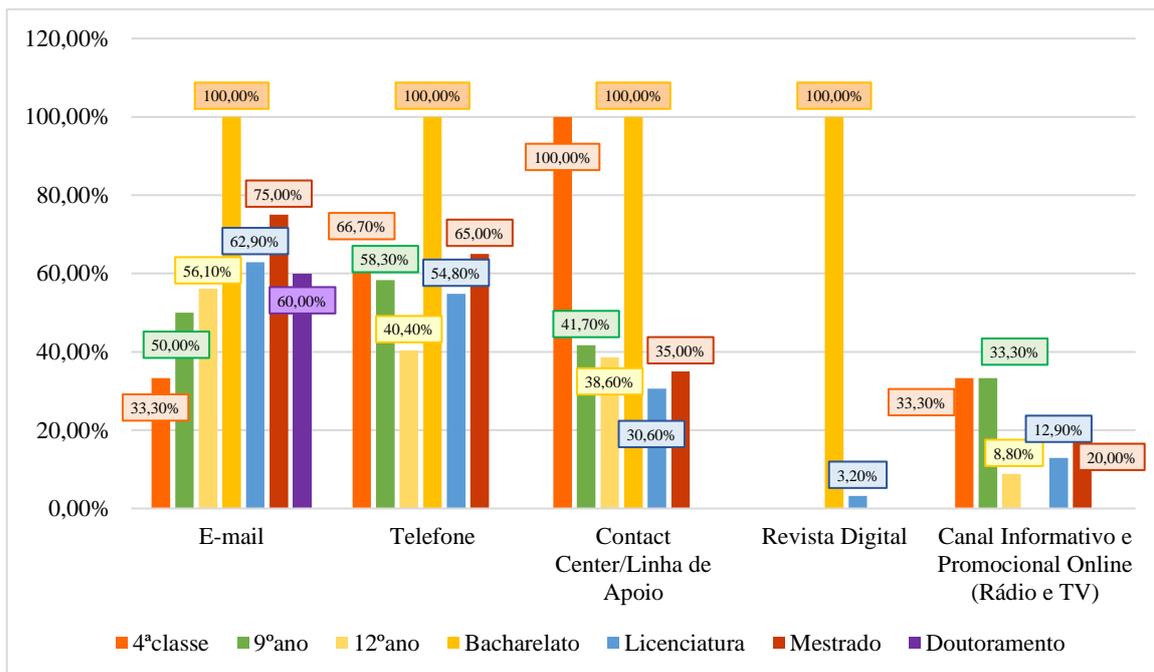


Gráfico 18 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável habilitações literárias

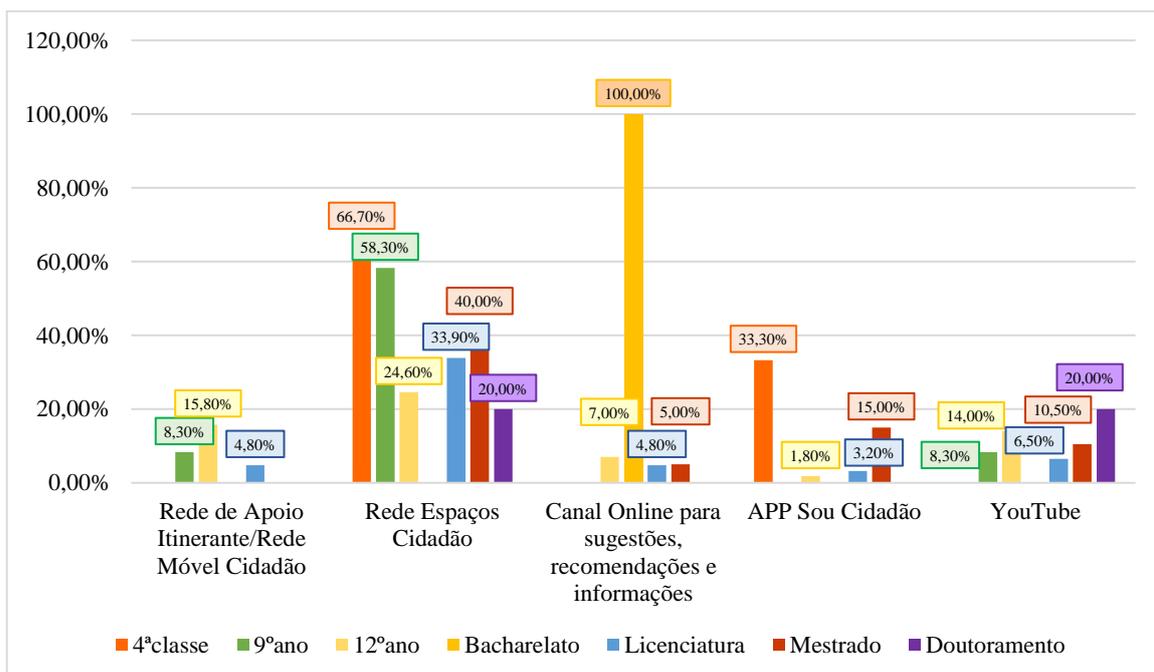


Gráfico 19 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável habilitações literárias

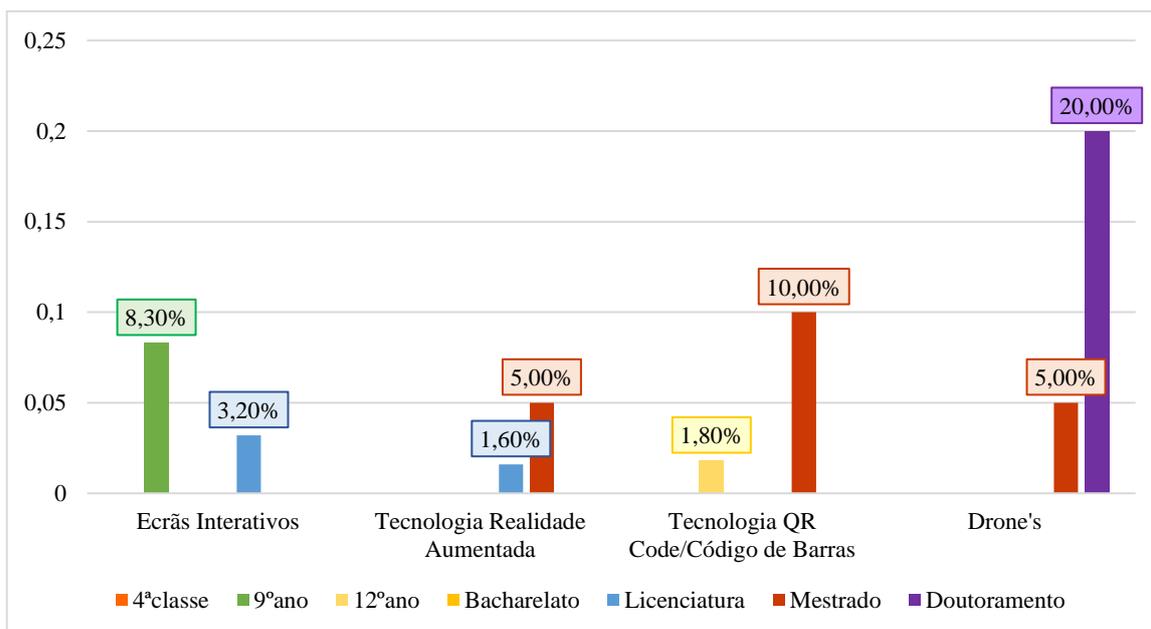


Gráfico 20 - Tecnologia e Canais de Comunicação online segundo a variável habilitações literárias

Utilização dos recursos e canais *online* disponibilizados pelo Município

No contexto de utilização dos recursos, no gráfico abaixo ilustrado (Gráfico 21), apresenta-se o nível médio de frequência de utilização dos canais *online* disponibilizados pelo Município. O nível em questão mostra ser baixo, verificando-se a frequência mais elevada no Facebook (2,75) e no E-Mail (2,69). Por outro lado, a frequência de utilização mais baixa é verificada no Twitter (1,49) e na APP Sou Cidadão (1,59).

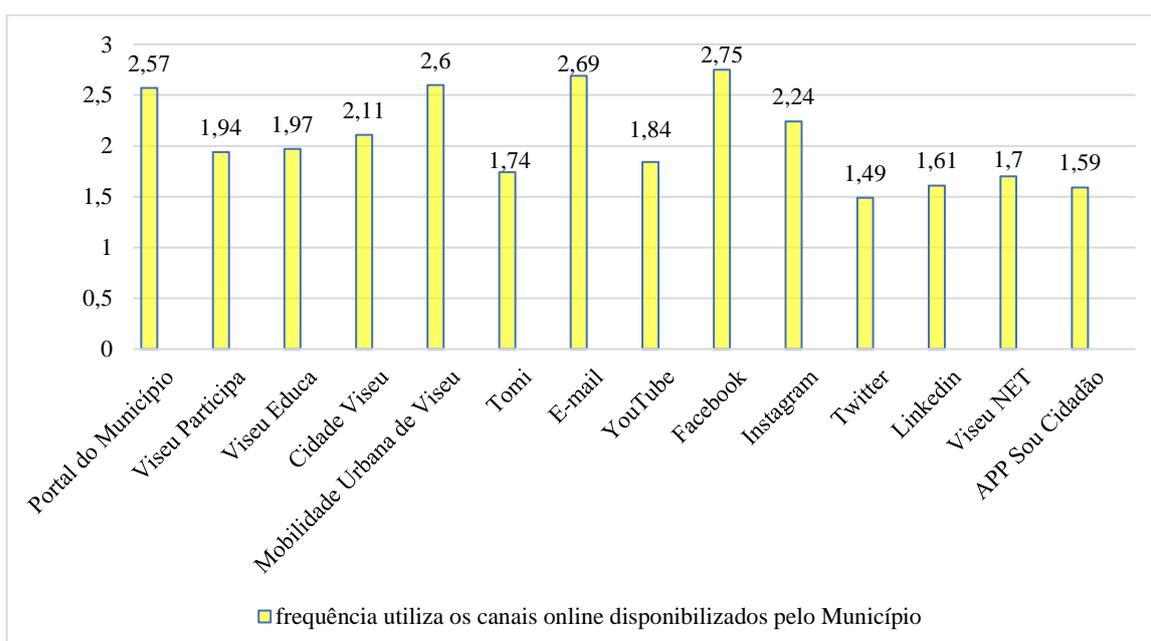


Gráfico 21 – Nível médio de frequência de uso dos canais disponibilizados pelo Município

Áreas com maior interesse no Município

Através da análise adiante (Gráfico 22), pode-se afirmar que nas diferentes áreas de interesse observam-se níveis mais elevados de frequência nos Eventos (4,26), na Cultura (4,13), e na Educação (3,64). Apresentam ainda níveis moderados de frequência, as áreas de Turismo (3,44), Desporto (3,38), Regulamentos e Avisos (3,36), Segurança e Ordem Pública, bem como no Urbanismo (ambos com 3,26). A área com menor frequência é o Aeródromo (2,81).

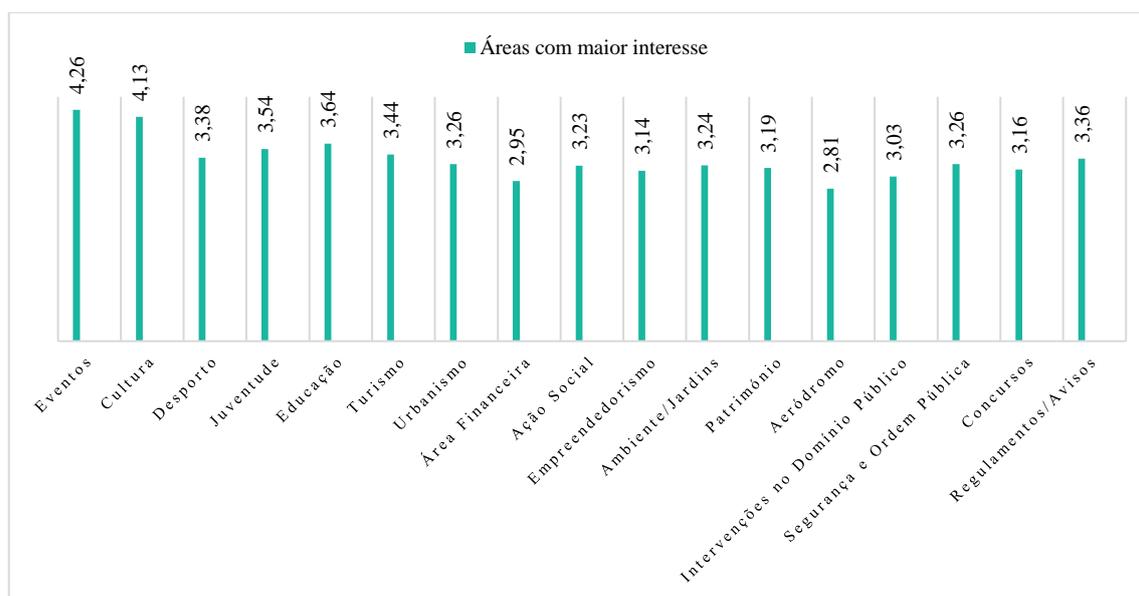


Gráfico 22 – Nível médio de interesse nas áreas

Ações do Município sobre as quais os inquiridos gostariam de receber informação personalizada

Através dos dados obtidos (Gráfico 23), percebe-se que os cidadãos inquiridos, no que toca ao recebimento de informação personalizada, mostraram níveis elevados de interesse em receber informação sobre os Eventos Culturais (4,20), a Feira de São Mateus (4,10), o Viseu Natal/Passagem de Ano (3,99), bem como os Programas Municipais (3,98) e as Atividades de Sensibilização (3,88).

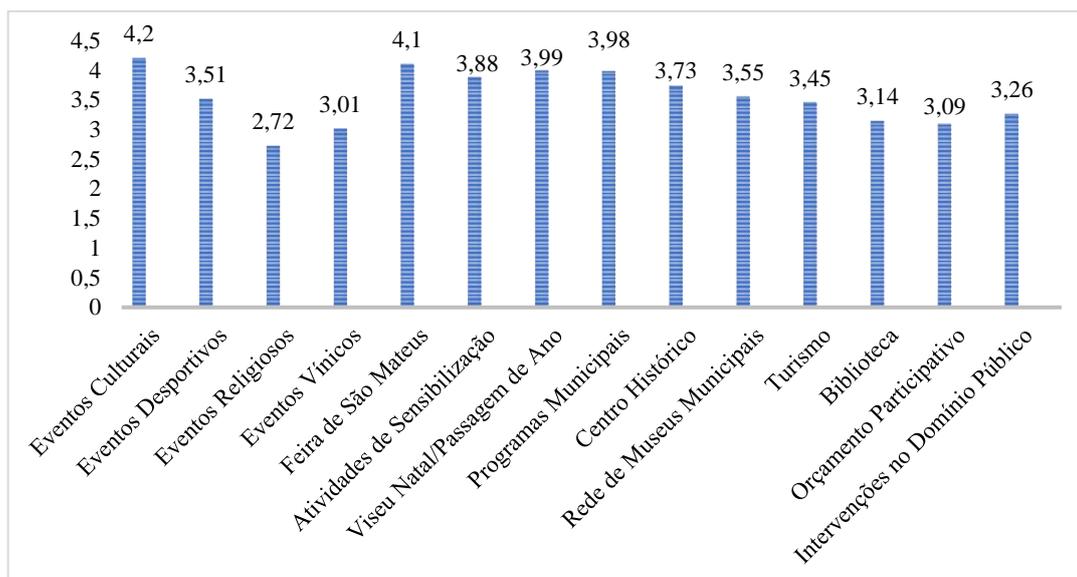


Gráfico 23 – Nível médio de interesse das ações realizadas pelo Município sobre as quais os cidadãos gostariam de receber informação personalizada

Frequência com que os inquiridos gostariam de receber informação do Município

No que respeita à frequência com que os inquiridos gostariam de receber as informações do Município (1-Nunca; 5-Sempre), os canais de comunicação com maiores níveis foram os seguintes: o E-Mail (3,48); o Portal do Município (3,30); a Newsletter (3,18), o Facebook (3,14); e a Revista Digital (3,10) (Gráfico 24).

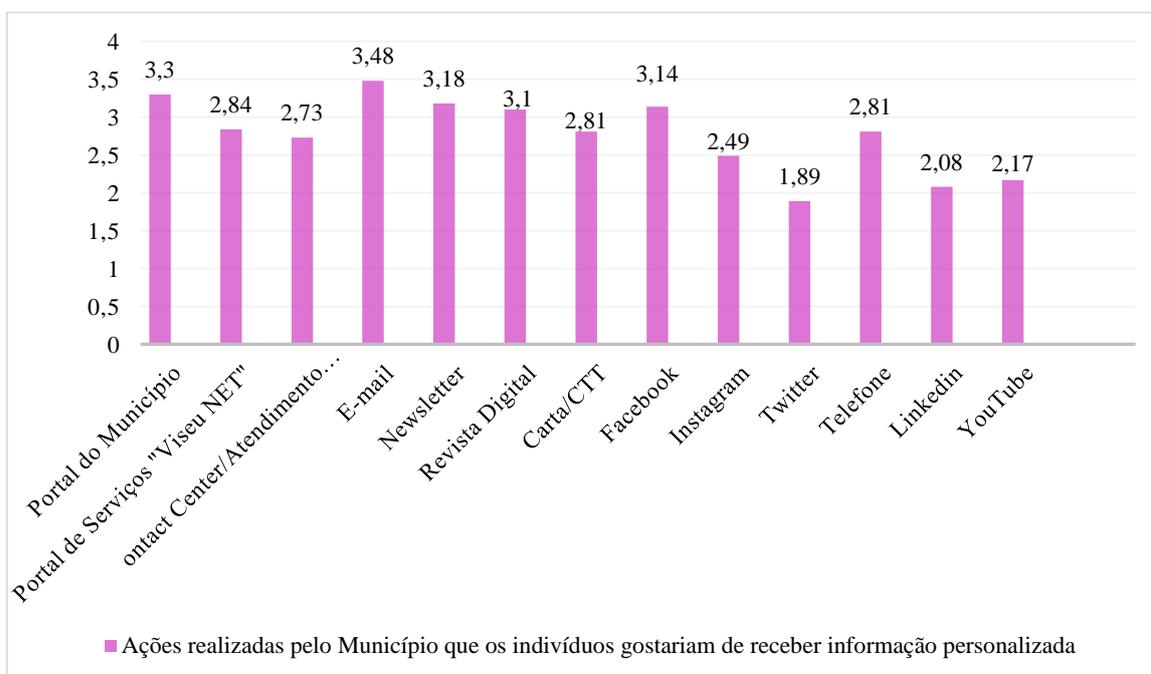


Gráfico 24 – Nível médio da frequência com que os inquiridos gostariam de receber informação do Município

5.3. Literacia Digital

Perceção da literacia digital

Neste tópico, pretende-se compreender a capacidade que os indivíduos têm para usar as ferramentas tecnológicas, nomeadamente a nível municipal. Para esse efeito, foi realizada uma questão aos cidadãos, de forma a perceber se a sua literacia digital tinha evoluído, ou não, na pandemia. As respostas a esta questão foram as seguintes (Gráfico 25): 144 inquiridos responderam que a sua literacia digital evoluiu na fase pandémica (90%), e os restantes 16, responderam que não (10%).

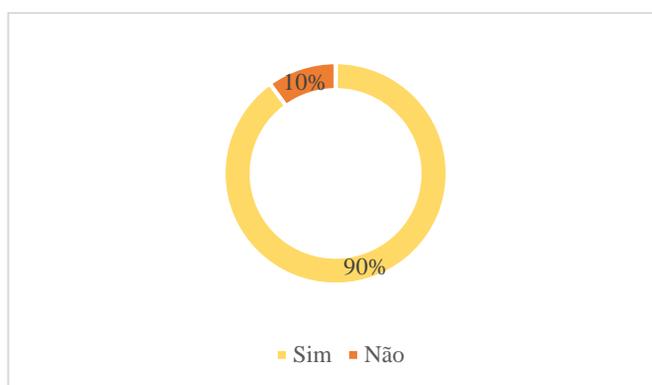


Gráfico 25 – Perceção da literacia digital

Dos 16 inquiridos que afirmaram que a sua literacia digital não evoluiu na pandemia, os motivos mais frequentes para tal foram “Outro motivo (“Já utilizava os recursos digitais com regularidade”; “Já existiam antes”; “A pandemia não provocou qualquer alteração”; “Já tinha em quantidade mais que suficiente”; “Não aumentou”; “Já tinha literacia digital antes da pandemia”; “Os conhecimentos digitais mantiveram-se”))” (43,8%; n=7); seguindo-se os motivos “Não Possuo conhecimentos digitais” (18,8%; n=3); e “Nunca tive necessidade de recorrer a recursos digitais” (18,8%; n=3) (Tabela 6).

Motivo	Nº	% de casos
Não possuo conhecimentos digitais	3	18,8%
Nunca tive necessidade de recorrer a recursos digitais	3	18,8%
Não tenho interesse	2	12,5%
Não tenho acesso aos recursos digitais	1	6,3%
Outro*	7	43,8%
Total	16	100%

Tabela 6 - Motivos pelos quais a literacia digital não evoluiu na pandemia

Perceção da interação digital considerando as alterações impostas pela situação pandémica

Relativamente ao gráfico apresentado (Gráfico 26), os indivíduos mostraram um maior nível de concordância com as afirmações “Substitui o atendimento presencial por telefónico ou *online*” (3,86), “Passei a utilizar o e-mail com mais frequência” (3,83), e “Passei a contactar o Município via telefone” (3,08), sendo a escala de 1 a 5.

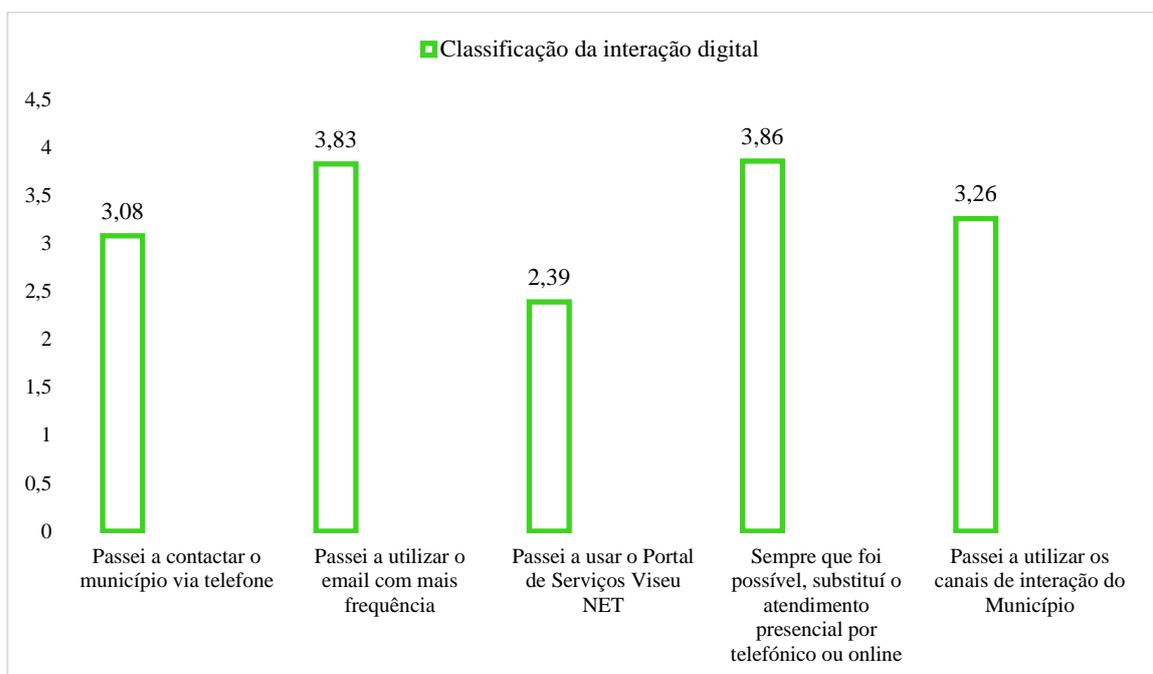


Gráfico 26 – Nível médio de classificação da interação digital

5.4. Portal de Serviços/Viseu NET

No que respeita à utilização do Portal de Serviços/Viseu NET, observa-se que 38,75% (n=62) dos munícipes inquiridos referem a sua utilização, sendo que os restantes 61,25% (n=98) afirmam não ter usado este portal (Gráfico 27).

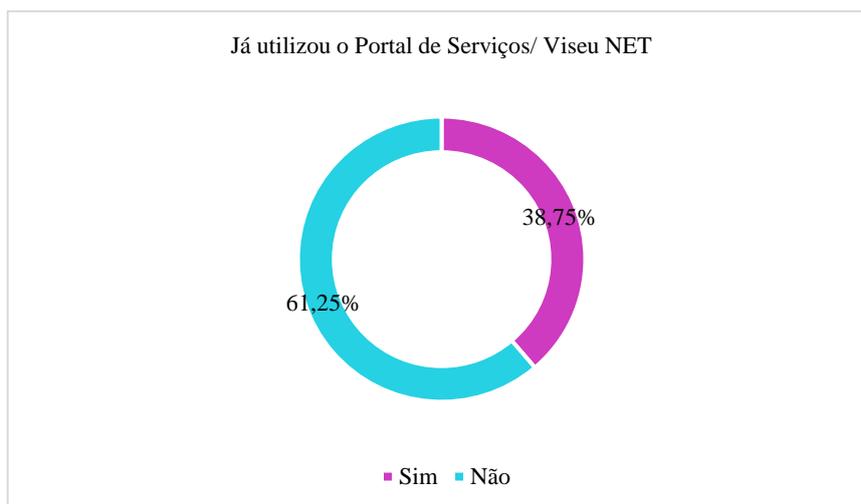


Gráfico 27 – Utilização do Portal de Serviços/Viseu NET

As principais razões apresentadas como justificação para o facto de os indivíduos não terem usado o Portal de Serviços/Viseu NET (Tabela 7), são as que se seguem: “Não conheço” (62,2%; n=61); “Nunca tive necessidade de recorrer aos respetivos serviços” (45,9%; n=45); “Prefiro deslocar-me ao atendimento presencial do Município” (15,3%; n=15); e “Não possuo conhecimentos tecnológicos” (12,2%; n=12). Importa salientar que a coluna com a designação ‘Nº’ (*), possui uma totalidade de 161, uma vez que, no tipo de resposta aplicada, era possível o inquirido selecionar mais de uma opção.

Motivo	Nº *	% de casos
Não conheço	61	62,2%
Não possuo conhecimentos tecnológicos	12	12,2%
Nunca tive necessidade de recorrer aos respetivos serviços	45	45,9%
Prefiro deslocar-me ao atendimento presencial	15	15,3%
Faltam áreas de interesse	2	2%
Não conheço os procedimentos	14	14,3%
Faltam pontos de apoio para esclarecimento de procedimentos	7	7,1%
Porque necessito de efetuar o registo	2	2%
Pouco intuitivo, a informação apresenta-se de uma forma muito técnica	3	3,1%
Total	161	100%

Tabela 7 - Motivos para o não uso do Portal Viseu NET

Quanto à classificação do Portal de Serviços/Viseu NET (1: Nada vantajoso; 2: Pouco Vantajoso; 3: Mais ou menos vantajoso; 4: Vantajoso; 5: Muito vantajoso), 48,39% (n=30) dos utilizadores do serviço referem a sua utilização como vantajosa, e 24,19 % (n=15) mencionam que a utilização é mais ou menos vantajosa. O nível médio de classificação foi $3,77 \cong 4$, indicando que os munícipes que utilizam o Portal de Serviços/Viseu NET consideram o seu uso vantajoso (Gráfico 28).

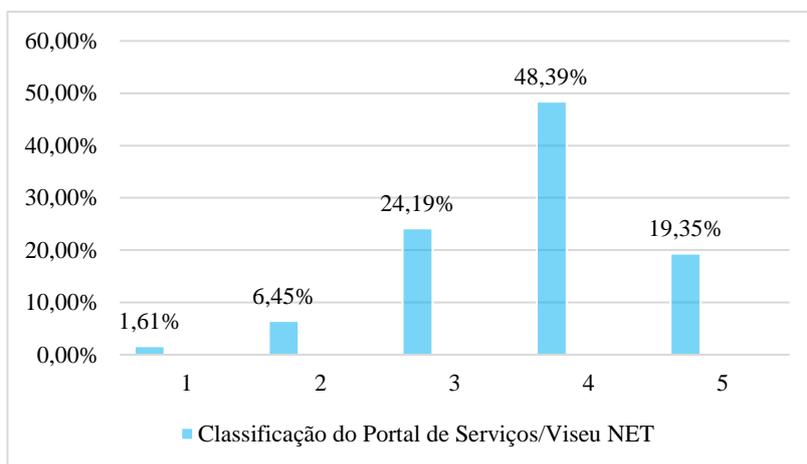


Gráfico 28 – Classificação do Portal de Serviços/Viseu NET

Relativamente às áreas para as quais os utilizadores recorrem ao Portal Viseu NET, a principal área é a Educação (43,5%; n=27); Certidões, Cópias e Declarações (40,3%; n=25); Ambiente (32,3%; n=20); Atividades Económicas e de Lazer (27,4%; n=17); e, por último, as Feiras e Mercados (27,4%; n=17) (Tabela 8). O ‘Nº’ apresentado, possui um número total de 193, visto que no tipo de resposta em questão era possível selecionar mais de uma opção.

Área	Nº
Ambiente	20
Acessibilidade, Mobilidade e Transporte	15
Cemitérios	8
Atividades Económicas e de Lazer	17
Certidões, Cópias e Declarações	25
Educação	27
Execuções Fiscais	11
Urbanismo	15
Feiras e Mercados	17
Ocupação do Espaço Público	12
Publicidade	7
Ruído	7
Viseu Ajuda	8
Bairros Digitais	4
Total	193

Tabela 8 - Áreas Viseu NET

5.5. Contacto Cidadão/Contact Center

No que respeita a utilização do Contacto Cidadão/Contact Center do Município, observa-se que 67,50 % (n=108) dos munícipes inquiridos referem a sua utilização, sendo que os restantes 32,50% (n=52) afirmam não terem usado este canal de comunicação existente (Gráfico 29).

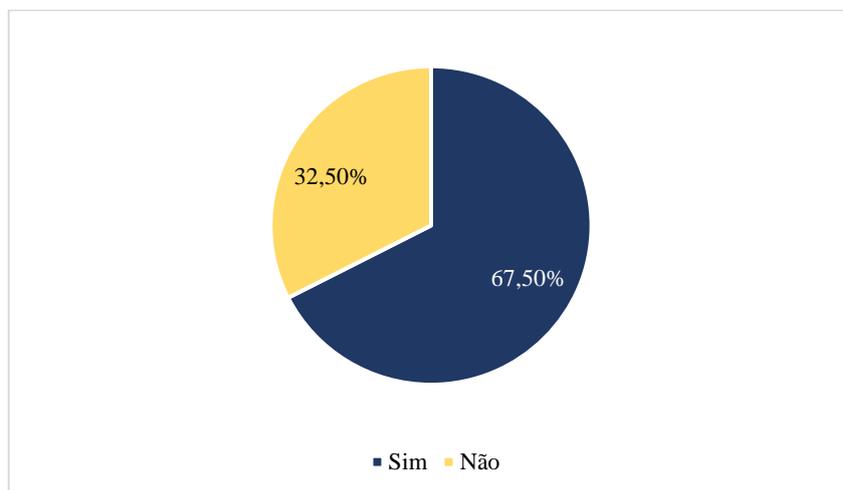


Gráfico 29 – Utilização do atendimento Telefónico/Contact Center

Quanto à classificação do Contacto Cidadão/Contact Center (1: Nada vantajoso; 2: Pouco Vantajoso; 3: Mais ou menos vantajoso; 4: Vantajoso; 5: Muito vantajoso), 46,30% (n=50) dos utilizadores do serviço referem como vantajosa, e 31,48 % (n=34) mencionam que a utilização é mais ou menos vantajosa. O nível médio de classificação foi $3,51 \cong 4$, indicando que os munícipes que utilizam o Contacto Cidadão/Contact Center consideram a sua utilização vantajosa (Gráfico 30).

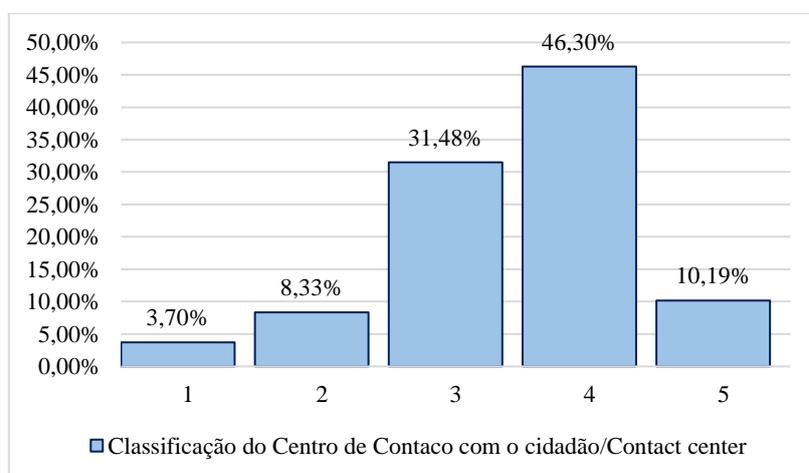


Gráfico 30 – Classificação do Atendimento Telefónico/Contact Center

5.6. Espaços Cidadão/Rede Móvel de Apoio ao Cidadão

Quando questionados sobre o uso dos Espaços Cidadão/Rede de Apoio ao Cidadão, foram 52,50% (n=84) os inquiridos que afirmaram a sua utilização, e 47,50% (n=76) os que dizem não terem usado (Gráfico 31).

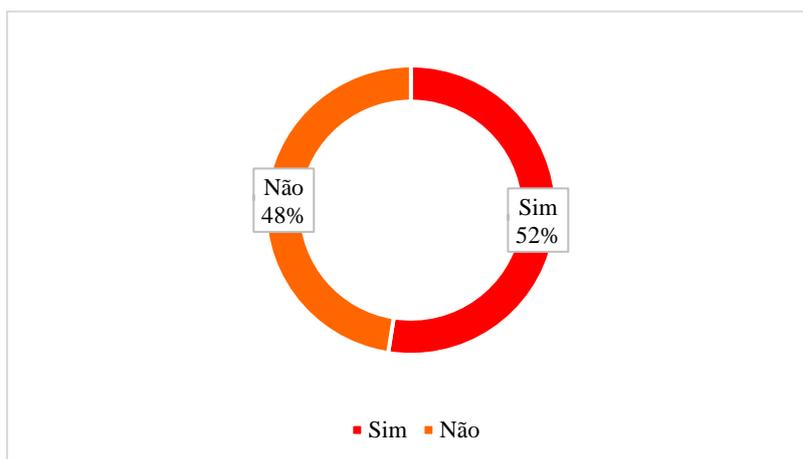


Gráfico 31 – Utilização dos Espaços Cidadão/Rede de Apoio ao Cidadão

No que toca à classificação dada aos Espaços Cidadão/Rede Móvel de Espaços de Cidadão (1: Nada vantajoso; 2: Pouco Vantajoso; 3: Mais ou menos vantajoso; 4: Vantajoso; 5: Muito vantajoso), foram 34,52% (n=29) os utilizadores que classificaram a utilização como vantajosa, e 33,33 % (n=28) mencionam que é muito vantajosa. O nível médio de classificação foi $3,93 \cong 4$, indicando que os munícipes que utilizam os Espaços Cidadão/Rede Móvel de Espaços de Cidadão consideram a sua utilização vantajosa (Gráfico 32).

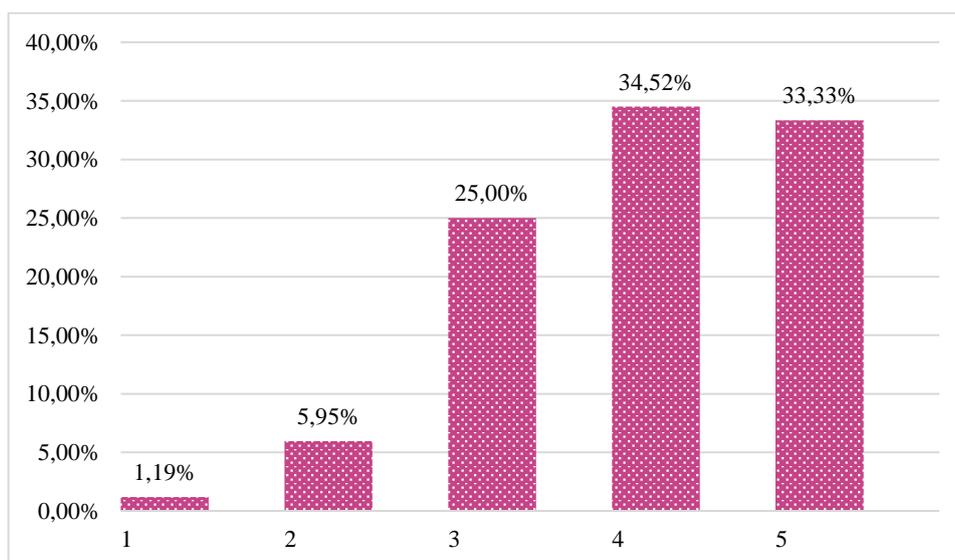


Gráfico 32 – Classificação dos Espaços Cidadão/Rede de Apoio ao Cidadão

5.7. Mobilidade Urbana de Viseu (MUV)

Em relação ao uso dos serviços de Mobilidade Urbana de Viseu (MUV) (Gráfico 33), foram 60,63 % (n=97) os munícipes que afirmaram a sua utilização, e 39,38% (n=63) os que referem não ter usado.

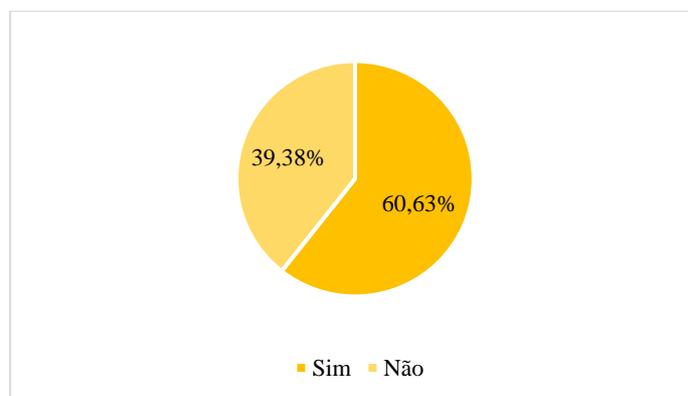


Gráfico 33 – Utilização da Mobilidade Urbana de Viseu

As principais razões apresentadas como justificação para o facto de os indivíduos não terem usado os serviços de Mobilidade Urbana de Viseu (MUV), são as que se seguem: “Nunca tive necessidade de recorrer aos respetivos serviços” (76,2%; n=48); “Os autocarros são escassos para os locais que necessito” (15,9%; n=10); “Faltam paragens dos serviços na localidade que necessito” (11,1%; n=7); e “Não conheço os serviços” (9,5%; n=6) (Tabela 9). Tal como visto em alguns casos anteriores, também na coluna com a designação ‘% de casos’ (*), possui uma totalidade de 161, uma vez que, no tipo de resposta aplicada, era possível o inquirido selecionar mais de uma opção.

Motivo	Nº	% de casos *
Não conheço os serviços	6	9,50%
Nunca tive necessidade de recorrer aos respetivos serviços	48	76,20%
Faltam paragens dos serviços na localidade que necessito	7	11,10%
Os autocarros são escassos para os locais que necessito	10	15,90%
Outro (“Não vão para a minha aldeia”; “A aplicação não funciona como deveria”)	2	3,2%

Tabela 9 - Motivo para o não uso dos serviços MUV

Os munícipes que responderam ao presente estudo, em relação à classificação dos serviços de Mobilidade Urbana de Viseu (MUV), obteve-se em média com $3,61 \cong 4$, numa escala de 1 a 5 (1: Nada vantajoso; 2: Pouco Vantajoso; 3: Mais ou menos vantajoso; 4: Vantajoso; 5: Muito vantajoso), indicando a sua utilização como vantajosa. Foram 41,24% (n=40) os utilizadores que classificaram a utilização como vantajosa, seguindo-se 25,77% (n=25) os que classificam como mais ou menos vantajosa (Gráfico 34).

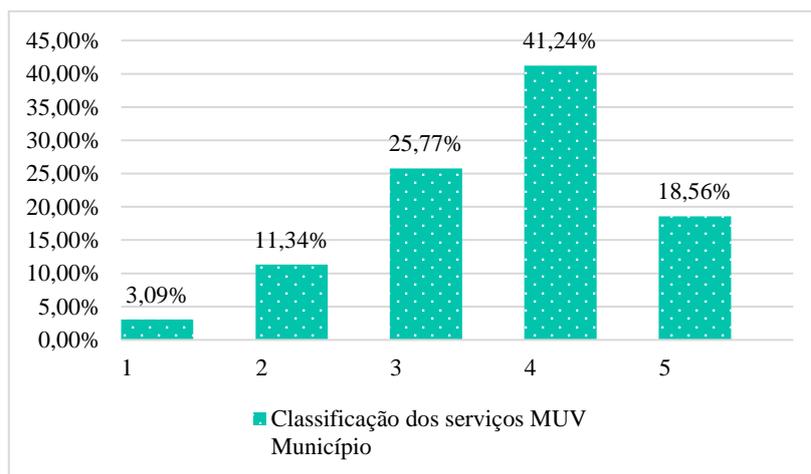


Gráfico 34 – Classificação dos serviços MUV

5.8. App Sou Cidadão

O Município de Viseu pretende disponibilizar um aplicativo móvel - Sou Cidadão, para reportar ocorrências de saneamento, iluminação, pavimento, resíduos urbanos, entre outras situações. Visto a pertinência do projeto, foi questionado aos munícipes como classificam o seu interesse, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a Pouco Vantajoso e 5 a Bastante Vantajoso.

As respostas obtidas contaram com a classificação média de $4,125 \cong 4$ (vantajoso), sendo que 45% dos indivíduos ($n=72$) classificaram como bastante vantajoso, seguindo-se 31,25% (50) que classificaram como vantajoso (Gráfico 35).

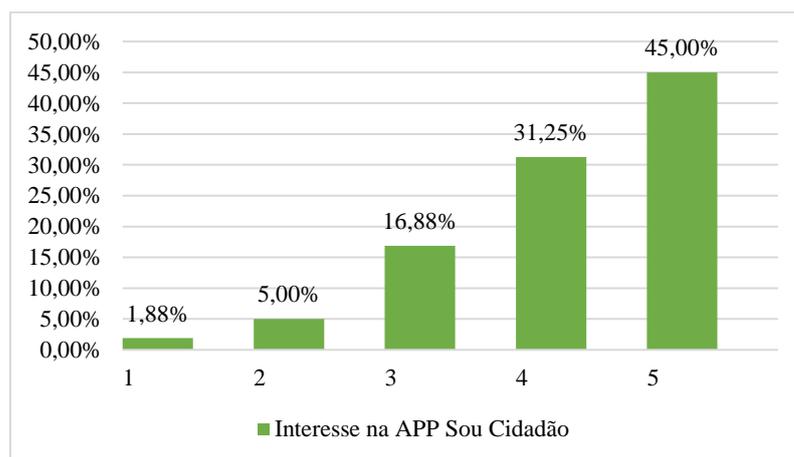


Gráfico 35 – Interesse na APP Sou Cidadão

5.9. Avaliação Global dos serviços municipais

Por último, importa referir a classificação dada, no que concerne à satisfação global relativamente aos serviços prestados pelo Município: 51,88% \cong 52% (n=83) afirmam estar satisfeitos com os serviços do Município de Viseu; 30,63% \cong 31% (n=49) dizem estar mais ou menos satisfeitos; 13,75% \cong 14% (n=22) mostram estar bastante satisfeitos; os restantes 2,50% (n=4) e 1,25% (n=2) estão pouco satisfeitos e nada satisfeitos, respetivamente (Gráfico 36).

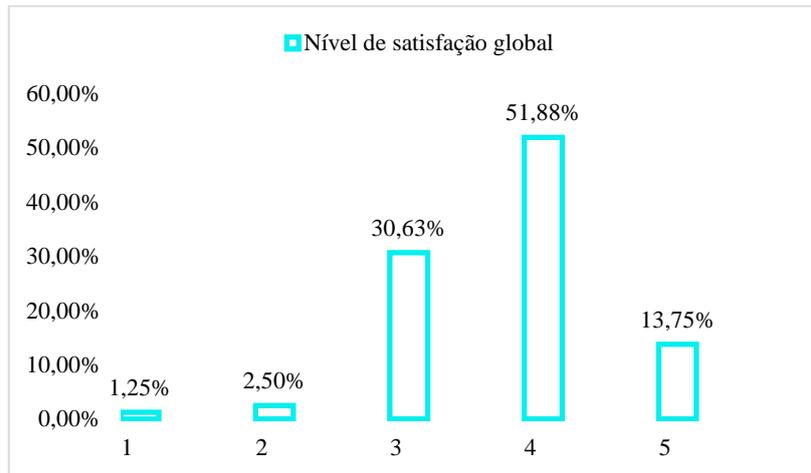


Gráfico 36 – Nível médio de satisfação global com os serviços prestados pelo município

Ainda neste ponto, ao realizar a análise Teste de Wilcoxon (Gráfico 37), observa-se que a mediana do valor de satisfação global dos serviços prestados pelo Município é igual a 4, sendo significativamente superior ao ponto médio da escala (valor 3), o que indica um grau de satisfação genericamente elevado para os munícipes ($p < 0,0005$; teste de Wilcoxon).

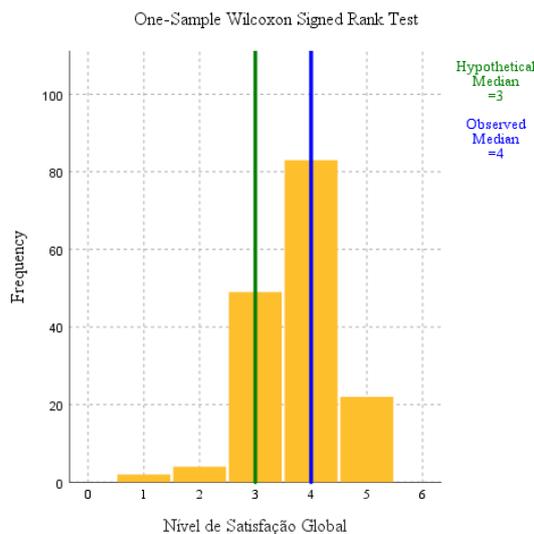


Gráfico 37 - Nível médio de satisfação global

Medidas propostas pelos inquiridos para o Município adotar, de forma a gerar proximidade, transparência e satisfação

No inquérito por questionário, foi ainda apresentado aos indivíduos, a possibilidade de apresentarem, numa resposta aberta, medidas futuras, de forma a provocar mais proximidade, transparência e satisfação, ou seja, a fortalecer a relação com todos os cidadãos, e viseenses (Questão 25 do Anexo 1).

Nas propostas dadas para o Município adotar como medidas futuras, destacam-se as opiniões relativas à geração de mais e melhor informação (“Ter mais informações”), sobretudo na existência de “Mais informação específica”, de forma a “Dar a conhecer os canais que existem para contactar o município”, e na divulgação das “sinergias”.

Os indivíduos consideram que “Responder com celeridade às questões dos cidadãos”, e “Disponibilizar mais informação regular sobre as medidas de governação do Município” afeta “diretamente a vida dos seus munícipes, nomeadamente no que concerne à disponibilização de meios e infraestruturas que visem o combate à pobreza, a integração social e a oferta de soluções habitacionais condignas às pessoas que residem em habitações degradadas/sem condições de habitabilidade”, e reconhecem a criação de “um canal específico onde os munícipes possam diretamente dar informação de problemas que serão analisados de forma imediata pelo município”, “uma ótima ideia”.

Propuseram, ainda, a criação de “formas interativas de ... exporem as suas dúvidas”, e a necessidade de existir canais de contacto para com os serviços “mais facilitadores”, considerando que a situação atual apresenta “Muita burocracia. Muitas exigências” e “Pontos muito negativos que deveriam ser revistos com urgência”.

Outras das medidas mencionadas foram a maior sensibilidade no atendimento: “Atuar colocando-se no lugar do munícipe e não olhar apenas aos fins monetários”, e a redução nos tempos de resposta (“Mais proximidade com o cidadão e celeridade com os procedimentos de modo a reduzir o tempo de resposta”), através de um “Agendamento de atendimento”, e o recurso a “...pessoas mais classificadas nas diversas áreas, assim como no atendimento telefónico”, de forma a criar uma relação que escuta as necessidades e as sugestões dos cidadãos (“Responder com celeridade às questões dos cidadãos”).

Por último, foi também referido pelos cidadãos, que “a proximidade não se faz só com tecnologia”, enfatizando a necessidade de “pessoas (Administração, quadros superiores e funcionários) com perfil para servir, dentro das suas áreas de intervenção, a sua Cidade e as suas gentes!”.

5.10. Hipóteses

Neste ponto, serão abordados e analisados os resultados relativamente a algumas hipóteses propostas para o aprofundamento do estudo e melhor compreensão da temática, com o uso de modelos e testes estatísticos adequados.

Hipótese 1: Os munícipes que desconhecem as vantagens do CRM apresentam uma satisfação dos serviços mais baixa

De forma a compreender se os munícipes que desconhecem as vantagens do CRM apresentam uma satisfação dos serviços mais baixa, foram realizados Testes de Mann-Whitney.

	Conhece as vantagens CRM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Nível de Satisfação Global	Sim	98	3,81	,741	,075
	Não	62	3,65	,812	,103

Tabela 10 - Group Statistics – Teste Mann-Whitney

A média observada para os munícipes que conhecem as vantagens do CRM ($3,81 \pm 0,74$) é maior do que para os munícipes que não conhecem ($3,65 \pm 0,81$), mas a diferença não se revelou estatisticamente significativa ($p=0,209$: teste de médias; $p=0,171$: Teste Mann-Whitney) (Tabela 10).

		Conhece as vantagens CRM	
		Não	Sim
Nível de Satisfação Global	Median	4,00	4,00
	Percentile 25	3,00	3,00
	Percentile 75	4,00	4,00
	Mean	3,65	3,81

Tabela 11 - Valor mediano de satisfação - Teste Mann-Whitney

O valor mediano de satisfação é igual nos munícipes que conhecem e não conhecem as vantagens do CRM (valor mediano=4), não se encontrando, portanto, diferenças significativas na distribuição dos valores de satisfação entre estes dois grupos ($p=0,171$; Teste Mann-Whitney) (Tabela 11).

Hipótese 2: Os munícipes que conhecem as vantagens do CRM privilegiam determinados canais de interação com o Município

Variables in the Equation									
		B	S.E.	Wald	df	sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Privilegia Portal Serviços (1)	,736	367	,029	1	,045	2,088	1,017	4,284
	Privilegia Portal Informativo (1)	,790	382	4,280	1	,039	2,203	1,042	4,654
	Privilegia Aplicativo Móvel (1)	1,501	664	5,110	1	,024	4,488	1,221	16,497
	Mestrado ou Doutoramento (1)	1,252	553	5,121	1	,024	3,497	1,183	10,341
	Constant	-,443	261	2,883	1	,090	,642		
a. Variable(s) entered on step 1: Privilegia Portal Serviços, Privilegia Portal Informativo, Privilegia Aplicativo Móvel, Mestrado ou Doutoramento.									

Tabela 12 - Tabela de Regressão Logística (apenas com as variáveis que mostram estar significativamente relacionadas com o reconhecimento das vantagens do CRM)

Para compreender quais as variáveis estão significativamente relacionadas com o reconhecimento das vantagens do CRM (Gestão de Relacionamento com o Cidadão), foi realizada uma análise com o uso do modelo de Regressão Logística (Tabela 12).

As conclusões retiradas da dos dados obtidos (Tabela 12) foram as seguintes:

- Os indivíduos que conhecem as vantagens do CRM, são os que mais privilegiam os canais: Portal de Serviços ($p= 0,045$), Portal Informativo ($p=0,039$), e Aplicativo Móvel ($p=0,024$).
- Os munícipes com habilitações literárias de Mestrado e Doutoramento ($p=0,024$) são, também, os que mais valorizam estas vantagens.
- Por outro lado, a idade e o género, não se encontram significativamente associados com o conhecimento dessas vantagens.

Hipótese 3: Os munícipes que têm conhecimento das características do CRM apresentam maior satisfação com os serviços oferecidos pelo município

			Nível de Satisfação Global
Spearman's rho	Assegurar os níveis de satisfação interação e inovação dos serviços	Correlation Coefficient	,252**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	160
	Perceber e antecipar necessidades	Correlation Coefficient	,224**
		Sig. (2-tailed)	,004
		N	160
	Atuar de acordo com as necessidades e preferências	Correlation Coefficient	,105
		Sig. (2-tailed)	,186
		N	160
	Informar de forma regular personalizada e direcionada	Correlation Coefficient	,236**
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	160
	Assegurar a eficiência e rapidez na resposta aos pedidos	Correlation Coefficient	,219**
		Sig. (2-tailed)	,005
		N	160
	Inovar e simplificar os procedimentos	Correlation Coefficient	,147
		Sig. (2-tailed)	,064
		N	160
	Utilizar canais <i>online</i> de comunicação e interação	Correlation Coefficient	,167*
		Sig. (2-tailed)	,034
		N	160
		Sig. (2-tailed)	.
		N	160

Tabela 13 - Correlação de Spearman da Satisfação Global com a concordância das características do Sistema de Gestão de Relacionamento

No que diz respeito à correlação de Spearman da Satisfação Global com a concordância das características do Sistema de Gestão de Relacionamento, CzRM, a tabela anterior permite observar que uma maior satisfação global está associada a maiores níveis de concordância com as características: “Assegurar os níveis de satisfação, interação e inovação dos serviços prestados” (rho: $\rho=0,252$, $p=0,001$); “Perceber e antecipar as suas necessidades” (rho: $\rho=0,224$, $p=0,001$); “Informar de forma regular, personalizada e direcionada” (rho: $\rho=0,236$, $p=0,001$); “Assegurar a eficiência e rapidez na resposta aos pedidos solicitados” (rho: $\rho=0,219$, $p=0,001$); “Utilizar canais *online* de comunicação e interação” (rho: $\rho=0,167$, $p=0,001$) (Tabela 13).

Hipótese 4: Alguns canais *online* representam maior relevância pela frequência de utilização para a interação com os serviços Municipais

Sample 1-Sample 2*	Adj. Sig. ^a
Instagram-MUV	,180
Cidade Viseu-MUV	,447
MUV-Portal do Município	1,000
MUV-Facebook	1,000
MUV-E-mail	1,000
Portal do Município-Facebook	1,000
Portal do Município-E-mail	1,000
Facebook-E-mail	1,000

Tabela 14 - Comparações Múltiplas

*Tabela incompleta, sendo que as comparações com $p < 0,005$ não se encontram aqui apresentadas

De forma a compreender se alguns canais online representam maior relevância pela frequência de utilização para a interação com os serviços do Município, recorreu-se a uma tabela de Comparações Múltiplas (Tabela 14).

Obteve-se que os canais *online* com maior relevância foram: o Facebook; o E-mail; os serviços de Mobilidade Urbana de Viseu (MUV); e, por último, o Portal do Município.

- O Portal do Município apresenta vantagem na frequência de utilização, em relação a todos os outros canais ($p < 0,005$; teste de Friedman e comparações múltiplas pelo método de Bonferroni), exceto ao MUV, ao Facebook e ao E-mail.
- O MUV apresenta vantagem na frequência de utilização, em relação a todos os outros canais ($p < 0,007$; teste de Friedman e comparações múltiplas pelo método de Bonferroni), exceto aos canais: Instagram, Cidade Viseu, Portal do Município, Facebook e E-mail.
- O E-mail, também tem vantagem, na frequência de utilização, em relação a todos os outros canais ($p < 0,007$; teste de Friedman e comparações múltiplas pelo método de Bonferroni), exceto ao MUV, ao Portal do Município, e ao Facebook.
- Por último, o Facebook tem vantagem, na frequência de utilização, em relação a todos os outros canais ($p < 0,007$; teste de Friedman e comparações múltiplas pelo método de Bonferroni), com exceção ao MUV, ao Portal do Município e ao E-mail.

Hipótese 5: As habilitações literárias relacionam-se com o uso dos canais de comunicação do Município

Crosstab					
			Privilegia a Rede de Apoio Itinerante/Rede Móvel Cidadão		Total
			Não	Sim	
Habilitações Literárias	≤ 12º ano	Count	62	10	72
		% within Habilitações Literárias	86,1%	13,9%	100,0%
	Bacharelato ou Licenciatura	Count	60	3	63
		% within Habilitações Literárias	95,2%	4,8%	100,0%
	Mestrado ou Doutoramento	Count	25	0	25
		% within Habilitações Literárias	100,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	147	13	160
		% within Habilitações Literárias	91,9%	8,1%	100,0%

Tabela 15 - Crosstab – Teste Qui-Quadrado

Nesta H5, pretendeu-se, através do Teste Qui-Quadrado, saber se as habilitações literárias se relacionam com o uso dos canais do Município.

Ao analisar todos os canais de comunicação que são privilegiados para a interação com o Município, verificou-se apenas diferenças significativas para a Rede de Apoio Itinerante/Rede Móvel Cidadão (Tabela 15).

- Os que tem 12º ano de escolaridade ou menos são os que mais privilegiam a Rede de Apoio Itinerante/ Rede Móvel Cidadão (14%; $p=0,034$; teste qui-quadrado) (5% e 0%, para indivíduos com Bacharelato/Licenciatura, e com Mestrado/Doutoramento, respetivamente; $p=0,034$; teste qui-quadrado).

Hipótese 6: Existem áreas e ações realizadas pelo Município que revelam maior interesse para os Municípes

Sample 1-Sample 2	Adj. Sig. ^a
Aeródromo- Ambiente/Jardins	,011
Aeródromo-Urbanismo	,003
Aeródromo-Segurança e Ordem Pública	,003
Aeródromo-Regulamentos e Avisos	,000
Aeródromo-Desporto	,000
Aeródromo-Turismo	,000
Aeródromo-Juventude	,000
Aeródromo-Educação	,000
Aeródromo-Cultura	,000
Aeródromo-Eventos	,000
Área Financeira-Desporto	,034
Área Financeira-Turismo	,007
Área Financeira-Juventude	,000
Área Financeira-Educação	,000
Área Financeira-Cultura	,000
Área Financeira-Eventos	,000
Intervenções no Domínio Público-Juventude	,006
Intervenções no Domínio Público-Educação	,000
Intervenções no Domínio Público-Cultura	,000
Intervenções no Domínio Público-Eventos	,000
Concursos-6 Educação	,005
Concursos-Cultura	,000
Concursos-Eventos	,000
Empreendedorismo-Educação	,013
Empreendedorismo-Cultura	,000
Empreendedorismo-Eventos	,000
Património-Educação	,030
Património-Cultura	,000
Património-Eventos	,000
Ação Social-Educação	,041
Ação Social-Cultura	,000
Ação Social-Eventos	,000
Ambiente/Jardins-Cultura	,000
Ambiente/Jardins-Eventos	,000
Urbanismo-Cultura	,000
Urbanismo-Eventos	,000
Segurança e Ordem Pública-Cultura	,000
Segurança e Ordem Pública-Eventos	,000
Regulamentos e Avisos-Cultura	,000
Regulamentos e Avisos-Eventos	,000
Desporto-Cultura	,000
Desporto-Eventos	,000
Turismo-Cultura	,000
Turismo-Eventos	,000
Juventude-Cultura	,000
Juventude-Eventos	,000
Educação-Cultura	,015
Educação-Eventos	,000

Tabela 16 - Tabela comparações: Áreas com maior interesse no Município

Realizou-se uma tabela de comparações, de forma a perceber se existem áreas e ações realizadas pelo Município que revelam maior interesse para os Municípios, encontrando-se um interesse significativamente maior nos Eventos e Cultura, comparativamente com todos os outros ($p < 0,005$, teste de Friedman; $p < 0,05$ nas comparações múltiplas pelo método Bonferroni) (Tabela 16).

Sample 1-Sample 2	Adj. Sig. ^a	Sample 1-Sample 2	Adj. Sig. ^a	Sample 1-Sample 2	Adj. Sig. ^a
Eventos Religiosos-Eventos Vínicos	1,000	Eventos Religiosos-Viseu Natal e Passagem de Ano	,000	Eventos Religiosos-Viseu Natal e Passagem de Ano	,000
Eventos Religiosos-Orçamento Participativo	,741	Eventos Religiosos-Feira de São Mateus	,000	Eventos Religiosos-Feira de São Mateus	,000
Eventos Religiosos-Biblioteca	,086	Eventos Religiosos-Eventos Culturais	,000	Eventos Religiosos-Eventos Culturais	,000
Eventos Religiosos-Intervenções no Domínio Público	,003	Eventos Vínicos-Orçamento Participativo	1,000	Eventos Vínicos-Orçamento Participativo	1,000
Eventos Religiosos-Turismo	,000	Eventos Vínicos-Biblioteca	1,000	Eventos Vínicos-Biblioteca	1,000
Eventos Religiosos-Rede de Museus Municipais	,000	Eventos Vínicos-Intervenções no Domínio Público	1,000	Eventos Vínicos-Intervenções no Domínio Público	1,000
Eventos Religiosos-Eventos Desportivos	,000	Eventos Vínicos-Turismo	,011	Eventos Vínicos-Turismo	,011
Eventos Religiosos-Centro Histórico	,000	Eventos Vínicos-Rede de Museus Municipais	,004	Eventos Vínicos-Rede de Museus Municipais	,004
Eventos Religiosos-Atividades de Sensibilização	,000	Eventos Vínicos-Eventos Desportivos	,002	Eventos Vínicos-Eventos Desportivos	,002
Eventos Religiosos-Programas Municipais	,000	Eventos Vínicos-Centro Histórico	000	Eventos Vínicos-Centro Histórico	,000
Eventos Vínicos-Programas Municipais	,000	Eventos Vínicos-Atividades de Sensibilização	000	Eventos Vínicos-Atividades de Sensibilização	,000
Eventos Vínicos-Viseu Natal e Passagem de Ano	,000	Orçamento Participativo-Rede de Museus Municipais	058	Orçamento Participativo-Feira de São Mateus	,000
Eventos Vínicos-Feira de São Mateus	,000	Orçamento Participativo-Eventos Desportivos	036	Orçamento Participativo-Eventos Culturais	,000
Eventos Vínicos-Eventos Culturais	,000	Orçamento Participativo-Centro Histórico	,000	Biblioteca-Intervenções no Domínio Público	1,000
Orçamento Participativo-Biblioteca	1,000	Orçamento Participativo-Atividades de Sensibilização	,000	Biblioteca-Turismo	1,000
Orçamento Participativo-Intervenções no Domínio Público	,000	Orçamento Participativo-Programas Municipais	,000	Biblioteca-Rede de Museus Municipais	,538
Orçamento Participativo-Turismo	,150	Orçamento Participativo-Viseu Natal e Passagem de Ano	,000	Biblioteca-Eventos Desportivos	,362
Biblioteca-Centro Histórico	,001	Intervenções no Domínio Público-Feira de São Mateus	,000	Rede de Museus Municipais-Feira de São Mateus	,000
Biblioteca-Atividades de Sensibilização	,000	Intervenções no Domínio Público-Eventos Culturais	,000	Rede de Museus Municipais-Eventos Culturais	,000
Biblioteca-Programas Municipais	,000	Turismo-Rede de Museus Municipais	1,000	Eventos Desportivos-Centro Histórico	1,000
Biblioteca-Viseu Natal e Passagem de Ano	,000	Turismo-Eventos Desportivos	1,000	Eventos Desportivos-Atividades de Sensibilização	,251

Biblioteca-Feira de São Mateus	,000	Turismo-Centro Histórico	1,000	Eventos Desportivos-Programas Municipais	,043
Biblioteca-Eventos Culturais	,000	Turismo-Atividades de Sensibilização	,064	Eventos Desportivos-Visu Natal e Passagem de Ano	,016
Intervenções no Domínio Público-Turismo	1,000	Turismo-Programas Municipais	,009	Eventos Desportivos-Feira de São Mateus	,000
Intervenções no Domínio Público-Rede de Museus Municipais	1,000	Turismo-Visu Natal e Passagem de Ano	,003	Eventos Desportivos-Eventos Culturais	,000
Intervenções no Domínio Público-Eventos Desportivos	1,000	Turismo-Feira de São Mateus	000	Centro Histórico-Atividades de Sensibilização	1,000
Intervenções no Domínio Público-Centro Histórico	,035	Turismo-Eventos Culturais	,000	Centro Histórico-Programas Municipais	1,000
Intervenções no Domínio Público-Atividades de Sensibilização	,000	Rede de Museus Municipais-Eventos Desportivos	1,000	Centro Histórico-Visu Natal e Passagem de Ano	1,000
Intervenções no Domínio Público-Programas Municipais	,000	Rede de Museus Municipais-Centro Histórico	1,000	Centro Histórico-Feira de São Mateus	,092
Intervenções no Domínio Público-Visu Natal e Passagem de Ano	,000	Rede de Museus Municipais-Atividades de Sensibilização	,164	Centro Histórico-Eventos Culturais	,007
Atividades de Sensibilização-Feira de São Mateus	1,000	Rede de Museus Municipais-Programas Municipais	,027	Atividades de Sensibilização-Programas Municipais	1,00
Atividades de Sensibilização-Feira de São Mateus	1,000	Rede de Museus Municipais-Visu Natal e Passagem de Ano	,010	Programas Municipais-Eventos Culturais	1,000
Programas Municipais-Visu Natal e Passagem de Ano	1,000	Programas Municipais-Feira de São Mateus	1,000	Atividades de Sensibilização-Eventos Culturais	1,000
Visu Natal e Passagem de Ano-Feira de São Mateus	1,000	Visu Natal e Passagem de Ano-Eventos Culturais	1,000	Feira de São Mateus-Eventos Culturais	1,000

Tabela 17 - Tabela de Comparações: Ações realizadas pelo Município

Quanto às ações realizadas pelo Município, apresentou-se um interesse significativamente maior nos Eventos Culturais, comparativamente com todos os outros ($p < 0,005$, teste de Friedman; $p < 0,008$ nas comparações múltiplas pelo método Bonferroni), com exceção de: Atividades de Sensibilização; Programas Municipais; Visu Natal/Passagem de Ano; e Feira de São Mateus (Tabela 17).

Também se encontrou um interesse significativamente maior na Feira de São Mateus, comparativamente os outros ($p < 0,005$, teste de Friedman; $p < 0,005$ nas comparações múltiplas pelo método Bonferroni), com exceção de: Atividades de Sensibilização; Centro Histórico; Programas Municipais; Visu Natal/Passagem de Ano; e Eventos Culturais (Tabela 17).

H7: A utilização ou não utilização do Portal de serviços Viseu NET está relacionada com a evolução da literacia digital durante a pandemia

		Já utilizou o Portal de Serviços Viseu NET		Total	
		Não	Sim		
Literacia digital evoluiu na pandemia	Não	Count	10	6	16
		% within Literacia digital evoluiu na pandemia	62,5%	37,5%	100,0%
	Sim	Count	88	56	144
		% within Literacia digital evoluiu na pandemia	61,1%	38,9%	100,0%
Total	Count	98	62	160	
	% within Literacia digital evoluiu na pandemia	61,3%	38,8%	100,0%	

*Tabela 18 - Literacia digital evoluiu na pandemia * Já utilizou o Portal de Serviços Viseu NET Crosstabulation*

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,012 ^a	1	,914		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,012	1	,914		
Fisher's Exact Test				1,000	,571
N of Valid Cases	160				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,20.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 19 - Teste Qui-Quadrado – Portal Viseu NET e Literacia Digital

Ao estudar a H7, foi possível constatar através das tabelas de análise, que não se encontrou evidência de H7 ($p=0,914$; teste do Qui-quadrado) (Tabela 19), portanto a utilização ou não do Portal de serviços Viseu NET não se relaciona com a evolução da literacia digital durante a fase pandémica.

Hipótese 8: A satisfação do Portal de Serviços Viseu NET relaciona-se com as áreas para que se recorre ao mesmo

Mann_Whitney Test	
P	
Ambiente Viseu Net	0,096
Acessibilidade, Mobilidade e Transporte	0,084
Cemitérios	1,000
Atividades Económicas e de Lazer	0,121
Certidões, Cópias e Declarações	0,868
Educação	0,963
Execuções Fiscais	0,434
Urbanismo	0,080
Feiras e Mercados	0,203
Ocupação do Espaço Público	0,924
Publicidade	0,029
Ruído	0,881
Viseu Ajuda	0,789
Bairros Digitais	0,039

Tabela 20 - Teste Mann-Whitney: Classificação do Portal Viseu NET e áreas

Por último, foi realizado o Teste de Mann-Whitney, com o intuito de entender se a satisfação do Portal de Serviços – Viseu NET – se relaciona com as áreas para que se recorre ao mesmo (Tabela 20).

Obteve-se, que não há diferenças estatisticamente significativas na classificação do Portal para os munícipes que utilizam e os que não utilizam as áreas do Ambiente, Acessibilidade, Mobilidade e Transporte, Cemitérios, Atividades Económicas e de Lazer, Certidões, Cópias e Declarações, Educação, Execuções Fiscais, Urbanismo, Feiras e Mercados, Ocupação do Espaço Público, Ruído, e Viseu Ajuda. Por outras palavras, caso um indivíduo seja utilizador de alguma das áreas enumeradas, não se pode considerar diferenciador da classificação atribuída ao Portal.

Os cidadãos que recorrem às áreas da Publicidade ($p=0,029$; teste Mann-Whitney), e dos Bairros Digitais ($p=0,039$; teste Mann-Whitney), dão tendencialmente maior classificação ao Portal Viseu NET.

6. Comparações face às respostas ao questionário realizado na época pré-COVID e sugestões de melhoria

No presente capítulo serão realizadas algumas comparações dos resultados obtidos nos inquéritos por questionário em causa (realizados em 2022), com os resultados do inquérito por questionário do ano 2016.

Embora, o número de inquiridos seja significativamente diferente: o inquérito atual conta com 160 indivíduos inquiridos, e o inquérito passado com 233 participações, irão ser expostas algumas comparações referentes às análises percentuais dos inquéritos que partilham a temática.

As principais conclusões relativas ao CzRM (Gestão de Relacionamento com o Cidadão) são as seguintes:

- Em relação ao conhecimento das vantagens associadas ao conceito CzRM, no inquérito atual ($n=160$), foram 61,25 % os indivíduos que afirmaram ter a perceção da existência de vantagens, e os restantes 38,75% não subscrevem a mesma opinião. Em divergência com os valores recentes obtidos, encontram-se as percentagens do estudo anterior: 39,5% responderam afirmativamente, isto é, que eram conhecedores das vantagens associadas ao CzRM, e os restantes 60,5% não eram conhecedores (Correia, 2017). Posto isto, pode-se constatar que o conceito de CzRM e as vantagens a este associado, estão, atualmente, mais presentes na literacia e perceção dos cidadãos. Ainda associada a esta análise, encontram-se os motivos para o desconhecimento das vantagens do CzRM, sendo que em ambos os estudos, a maioria indicou como motivos o desconhecimento das vantagens associadas à estratégia de CzRM, e o facto de nunca ter ouvido falar do conceito (Correia, 2017).
- Em relação às potencialidades do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cidadão/Munícipe – CzRM –, classificada de 1 a 5 em ambos os questionários, verificaram-se resultados de altos níveis de concordância com os itens (Correia, 2017).
- Analisando as Tecnologia e Canais de Comunicação *online* que os munícipes privilegiam para interagir com o Município, em ambas as análises verifica-se que os indivíduos privilegiam os mesmos canais (com apenas algumas diferenças, pouco significativas a nível percentual): o E-Mail, o Telefone, as Redes Sociais, o Portal de Serviços, o Portal Informativo, exceto no que diz respeito ao

Aplicativo Móvel (no inquérito do ano 2016 o aplicativo móvel mostrou ser valorizado por 48,9% dos indivíduos (Correia, 2017); enquanto que na observação atual, o aplicativo móvel teve uma percentagem de apenas 13,8%).

- Também relativamente à utilização dos recursos e canais *online* disponibilizados pelo Município, o nível de frequência mais elevada manteve-se, em ambos os casos, no Facebook (Correia, 2017).
- No que toca às áreas com maior interesse, segundo os indivíduos alvo dos inquéritos, a Cultura e os Eventos obtiveram destaque em ambos os estudos.
- Quanto à frequência com que os inquiridos gostariam de receber informação do Município, em ambos os estudos o canal de comunicação mais referido foi o Portal do Município.
- Por último, relativamente à análise dos dados relativos ao Portal de Serviços Viseu NET, a percentagem relativa à utilização do Portal apresenta-se como maior na análise mais recente (38,75% dos indivíduos dizem ser utilizadores do Portal de Serviços), em comparação com o estudo da época pré-pandémica (23,6% dos inquiridos afirmaram ser utilizador do Viseu NET), expondo como as principais motivações para o não uso, em ambos os estudos, o desconhecimento e a ausência de necessidade do Portal. Por último, o nível médio mantém-se, nos dois casos, com níveis bastante positivos, que indicam a sua utilização como vantajosa (Correia, 2017).
- O mesmo cenário, verifica-se no nível de satisfação global para com os serviços do Município, com um nível positivo (Correia, 2017).

Em síntese, constatou-se existirem semelhanças nas mais variadas áreas de análise, observando-se a grande divergência no conhecimento das vantagens do CzRM. Os munícipes que responderam ao inquérito vigente, apresentam valores visivelmente mais elevados, levando a concluir que os indivíduos, no momento atual, possuem uma maior perceção das vantagens associadas ao conceito do CzRM, do que no momento anterior à pandemia.

PARTE IV – CONCLUSÕES

Esta quarta, e última parte do relatório de estágio contempla as conclusões do estudo, com os seguintes pontos: considerações finais, limitações do estudo, e por fim, uma reflexão sobre a investigação futura.

1. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo avaliar os efeitos do CzRM no Município de Viseu e analisar as principais mudanças ocorridas em comparação ao período pré-COVID, recorrendo, para esse efeito, à realização de entrevistas semiestruturadas (Anexos 2 e 3) e inquéritos por questionário (Anexo 1), que permitiram obter resultados extremamente relevantes e conclusivos.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas ao dirigente da U.O. Interação com o Cidadão e Modernização e responsável pela Coordenação Rede Espaços do Cidadão e Rede Móvel da Câmara Municipal de Viseu, e a cinco colaboradores com funções de assistentes técnicos, também da U.O. Interação com o Cidadão e Modernização.

Nas entrevistas semiestruturadas, o foco foi a melhor compreensão do CzRM – Gestão de Relacionamento com o Cidadão – no dia a dia institucional. Desta forma, pretendeu-se entender qual o seu uso nas funções desempenhadas pelos colaboradores do Município, isto é, enfatizar a utilização da estratégia de CzRM, através do *software* que a Câmara Municipal dispõe para os seus colaboradores e cidadãos.

Ao analisar as diferentes opiniões dos colaboradores entrevistados, segundo os seus testemunhos, as grandes vantagens da implementação do CzRM no Município são a integração dos diversos dados dos munícipes, nomeadamente através da criação de entidades, bem como na facilitação e rapidez fornecida através do CzRM para a pesquisa de documentação específica necessária. As vantagens enumeradas, são, sem sombra de dúvidas, pilares fundamentais que têm levado à construção contínua de melhores serviços e à geração de uma visão de modernização, e cultura de proximidade.

Porém, e tal como já descrito nos pontos referentes à examinação das respostas obtidas, surgem dois assuntos que mostram poder vir a ser grandes limitações futuras para a continuidade da implementação da estratégia e funcionamento do software de CzRM:

- A Interdependência do uso de CzRM com o Edok.
- A necessidade de existir uma universalidade organizacional no uso do CzRM.

Nas circunstâncias atuais de funcionamento do Município de Viseu, existe, para além do *software*/programa CzRM, também implementado outro programa, que já existia antes do surgimento do CzRM – o eDok. A presença deste programa, com funcionalidades semelhantes às do CzRM, levou a alguns conflitos internos na entidade, uma vez que, a

coexistência dos dois programas gerou uma sobrecarga de trabalho, e menos rapidez no processo.

Tal facto aconteceu, uma vez que os colaboradores necessitam de consultar e analisar dados em ambos os programas, sendo que o CzRM possui mais funcionalidades que o eDOK, destacando-se pela criação de entidades (função primordial, que existe somente no CzRM). Portanto, o que acontece, numa visão crítica, é a existência de uma situação dupla: os dois *softwares* têm as mesmas funcionalidades, excetuando a criação de entidades. Com este pensamento, surge a questão: Porque existem dois programas, dependentes, quando poderia existir unicamente um, com as funcionalidades e necessidades todas agregadas? Importa aqui referir que eDOK é anterior à implementação do CzRM.

Com isto, torna-se essencial, para a geração de um melhor ambiente organizacional, a melhoria desta circunstância: seja através de uma consolidação das funcionalidades num só sistema; ou pela possibilidade de interdependência entre ambos os programas.

Destaca-se ainda, em concordância com o argumentado, a necessidade do uso universal do CzRM na organização em causa, visto que o programa ainda não se encontra disponível em várias áreas dos serviços. Certamente que o alcance de tal abrangência é um processo moroso, mas, tal como comprovado pelas várias declarações, é importante e fundamental.

No âmbito do presente estudo, realizaram-se, ainda, inquéritos por questionário a 160 municípios/cidadãos, tendo sido recolhidos 160 questionários válidos durante três meses: junho, julho, e agosto, de 2022.

Na análise dos dados obtidos, procurou-se compreender os diferentes pontos tratados nos questionários:

1. Caracterização da amostra;
2. Geral – Gestão de Relacionamento com o Cidadão;
3. Literacia Digital;
4. Canais de interação do Município.

Com base na amostra, o cidadão/município mais comum a responder ao inquérito, tem as seguintes características: é do género feminino (53,75%), reside em Viseu (26,3%), tem idade compreendida entre 40 e 49 anos (30,6%), possui licenciatura (38,8%), tem a profissão de Especialistas da profissão/quadros superiores (20,0%), é casado (48,8%), e com rendimentos até 705€ ou de 1001€ a 1500 € (25% ambos).

A partir do estudo dos resultados, foi possível verificar que a grande maioria dos inquiridos conhece as vantagens do Sistema de Gestão de Relacionamento com o Município (61,25%), e que os principais motivos para que os indivíduos não sejam conhecedores do CzRM é por nunca terem ouvido falar (64,5%), e não conhecerem as funcionalidades (30,6%) da estratégia. Ainda em relação aos indivíduos que conhecem as vantagens do

CRM, consideram-se os que mais privilegiam os canais de comunicação, Portal de Serviços ($p=0,045$), Portal Informativo ($p=0,039$), e Aplicativo Móvel ($p=0,024$), e que possuem Mestrado e Doutorado ($p=0,024$) (Regressão Logística; Hipótese 2).

Relativamente à Tecnologia e Canais *online*, os municípios privilegiam mais para interagir com o Município de Viseu, o E-Mail (60,6%), o Telefone (50,0%), e as Redes Sociais (50,0%).

Os canais *online* com maior relevância pela frequência de utilização para a interação com os serviços Municipais são: o Facebook; o E-mail; os serviços de Mobilidade Urbana de Viseu (MUV); e, por último, o Portal do Município (teste de Friedman e comparações múltiplas pelo método de Bonferroni; Hipótese 4).

Os indivíduos com idade até 29 anos privilegiam as Redes Sociais (68,40%), o Portal de Informativo (50%), e o E-mail (50%); os que possuem faixa etária entre os 30 e os 49 anos, privilegiam o E-mail (64,8%), o Portal de Atendimento Virtual/Portal de Serviços (47,9 %), e o Telefone (45,1%); e os com mais de 50 anos, favorecem o uso do E-mail (62,7%), do Telefone (60,8%), e das Redes Sociais (47,1%).

Quem possui a 4ª classe privilegia nomeadamente a linha de Apoio (100%), e a Rede Espaços Cidadão (66,70%); os inquiridos com o 9º ano valorizam a Rede Espaços Cidadão, assim como o Telefone (ambos com 58,30%); os que possuem habilitações literárias ao nível do 12º ano privilegiam o E-Mail (56,10%), e Redes Sociais (49,10%). Por outro lado, os que possuem Bacharelato preferem o Portal de Atendimento Virtual/Portal de Serviços, E-Mail, o Telefone, o Contact Center/Linha de Apoio, a Revista Digital, e os Canais *Online* para sugestões, reclamações e informações (todos com 100%). Os licenciados privilegiam o E-Mail (62,90%), o Telefone (54,80%), o Portal de Atendimento Virtual/Portal de Serviços (51,60%), e as Redes Sociais (51,60%); e quem detém nível de Mestrado beneficia o E-Mail (75%); o Telefone (65%); as Redes Sociais (50%); e o Portal Informativo (50%). Por último, os cidadãos com Doutorado referiram maioritariamente o E-Mail (60%), e as Redes Sociais (60%).

Avaliou-se, ainda, a frequência de utilização dos recursos e canais *online* disponibilizados pelo Município, sendo que os níveis mais elevados foram para Facebook (2,75) e o E-Mail (2,69).

Quanto às áreas com maior interesse no Município, verificou-se que são os Eventos, a e a Cultura ($p<0,005$, teste de Friedman; $p<0,05$ nas comparações múltiplas pelo método Bonferroni; Hipótese 6), e que as ações do Município sobre as quais os inquiridos gostariam de receber informação personalizada se relacionam com os Eventos Culturais (4,20), a Feira de São Mateus (4,10), o Viseu Natal e Passagem de Ano (3,99), e os Programas Municipais (3,98).

Através do estudo pormenorizado dos resultados obtidos nos questionários, é possível, também, concluir que os inquiridos gostariam de receber informação do Município

com maior frequência (1-Nunca; 5-Sempre) através do: E-Mail (3,48); Portal do Município (3,30); Newsletter (3,18); Facebook (3,14); e Revista Digital (3,10).

Após o estudo das características da amostra, dos canais de comunicação, das tecnologias, das áreas, e das ações municipais de acordo com as opiniões formadas pelos viseenses, segue-se a análise da Literacia Digital.

Foram 90% os inquiridos que afirmaram que a sua literacia digital evoluiu na fase pandémica, apresentando uma maior concordância nas afirmações: “Substitui o atendimento presencial por telefónico ou *online*” (3,86), “Passei a utilizar o email com mais frequência” (3,83), e “Passei a contactar o Município via telefone” (3,08), sendo a escala de 1 a 5.

Relativamente ao Portal de Serviços/Viseu NET, 38,75 % dos munícipes inquiridos referem a sua utilização, sendo as principais razões apresentadas como justificação para o facto de não terem usado o Portal as seguintes: “Não conheço” (62,2%), e “Nunca tive necessidade de recorrer aos respetivos serviços” (45,9%). As áreas para as quais os utilizadores recorrem ao Portal Viseu NET, são nomeadamente a Educação (43,5%), as Certidões, Cópias e Declarações (40,3%), e o Ambiente (32,3%). O nível médio de classificação do Portal de serviços foi de $3,77 \cong 4$, indicando que os munícipes que utilizam consideram o seu uso vantajoso.

No que toca ao Contacto Cidadão/Contact Center, 67,50 % dos indivíduos referem a sua utilização. O nível médio de classificação é $3,51 \cong 4$, indicando que os munícipes que utilizam o Contacto Cidadão/Contact Center consideram a sua utilização vantajosa.

Quanto aos Espaços Cidadão/Rede Móvel de Apoio ao Cidadão, outro dos pontos alvo do inquérito, são 52,50% as pessoas que afirmaram a sua utilização. A classificação média obtida foi de $3,93 \cong 4$, indicando que os munícipes que utilizam os Espaços Cidadão/Rede Móvel de Espaços de Cidadão consideram o seu uso vantajoso.

Para os serviços de Mobilidade Urbana de Viseu (MUV), 60,63 % dos munícipes utilizam os mesmos. Os restantes indicaram como principais razões para o seu não uso os seguintes pontos: “Nunca tive necessidade de recorrer aos respetivos serviços” (76,2%), e “Os autocarros são escassos para os locais que necessito” (15,9%). A classificação média destes serviços foi de $3,61 \cong 4$, numa escala de 1 a 5, sendo, portanto, positiva.

Por último, a proposta da APP Sou Cidadão, obteve uma classificação média de $4,125 \cong 4$ (vantajoso).

Agregando tudo que foi abordado até agora, na avaliação Global dos serviços municipais, $51,88\% \cong 52\%$ dos cidadãos afirmam estar satisfeitos com os serviços do Município de Viseu; $30,63\% \cong 31\%$ afirmam estar mais ou menos satisfeitos; $13,75\% \cong 14\%$ apresentam estar bastante satisfeitos; os restantes 2,50% e 1,25% estão pouco satisfeitos e nada satisfeitos, respetivamente, sendo o grau de satisfação genericamente elevado.

Foi possível observar, recorrendo à correlação de Spearman (Hipótese 3), que uma maior satisfação global está associada a maiores níveis de concordância com as seguintes características do CzRM: “Assegurar os níveis de satisfação, interação e inovação dos serviços prestados” (rho: $\rho=0,252$, $p=0,001$); “Perceber e antecipar as suas necessidades” (rho: $\rho=0,224$, $p=0,001$); “Informar de forma regular, personalizada e direcionada” (rho: $\rho=0,236$, $p=0,001$); “Assegurar a eficiência e rapidez na resposta aos pedidos solicitados” (rho: $\rho=0,219$, $p=0,001$); “Utilizar canais *online* de comunicação e interação” (rho: $\rho=0,167$, $p=0,001$).

Através das principais ilações retiradas das análises, foi possível constatar, do ponto de vista interno, algumas situações que carecem de atenção, de forma a alcançar um patamar de organização, gestão e prestação de serviços melhor que o atual. Além disso, o estudo em causa relevou-se fundamental para compreender o grau de digitalização do Município, o conhecimento do CzRM por parte dos munícipes, a satisfação dos serviços municipais prestados, as opiniões dos cidadãos e quais as suas propostas para o Município de Viseu aplicar futuramente, bem como, as principais mudanças face à época pré-COVID 19.

2. Limitações do estudo

No processo de construção do estudo em causa, surgiram algumas limitações, que careceram de atenção.

A primeira limitação está relacionada com os inquéritos por questionário. O facto de o questionário abarcar diversos assuntos de importância para a análise em causa, fez com que este se tornasse extenso e desafiador de aplicar aos cidadãos viseenses.

Também referente aos inquéritos por questionário, foi considerada outra barreira, o facto do preenchimento *online* dos questionários não ser tão eficaz quanto o espectável. Com efeito, o nível de preenchimento dos questionários foi superior quando realizado de forma presencial (abordando os cidadãos nas ruas das cidades), quando comparado com o preenchimento via *online* (através dos e-mails carecidos pelo Município).

A terceira limitação relaciona-se com a escassa existência de estudos recentes desta temática aplicados ao setor público, em particular, aos Municípios, para melhor compreensão do tópico e integração do assunto na atualidade.

Por último, salienta-se as entrevistas semiestruturadas, realizadas unicamente a um dirigente e a cinco assistentes técnicos do Município de Viseu, que, para o efeito de análise, poderiam ter sido em maior número, e sobretudo realizadas a funcionários com diferentes funções e posições: vereadores, dirigentes, chefes de divisão. Isso permitiria uma análise mais detalhada e diferenciada, uma vez que existiriam diversas opiniões de indivíduos que trabalham em áreas distintas. Porém, no estudo em questão priorizou-se a opinião dos assistentes técnicos, que trabalham diariamente com o programa/*software* CzRM do Município, e que aparentam ter uma melhor compreensão das funcionalidades do sistema, uma vez que sentem as dificuldades que possam surgir no terreno. Desta forma, as opiniões obtidas foram objetivas e extremamente pertinentes, com a abordagem dos pontos fortes e facilitadores do uso do CzRM, e também dos obstáculos associados.

3. Investigação futura

Perante as limitações e desafios anteriormente retratados, considera-se relevante, em possíveis investigações futuras, a simplificação de alguns pontos do questionário, por forma a tornar o seu preenchimento mais simples e menos moroso. Também o investimento em questionários em formato papel ou em tablets, com auxílio de preenchimento por parte de alguém da autarquia nas ruas de Viseu, deveria ser algo a ponderar no futuro. Crê-se que, deste modo, a taxa de resposta seria bastante superior, permitindo, também, abranger faixas etárias mais elevadas, que tendencialmente utilizam menos a Internet e as redes sociais.

Para além disso, seria importante, num estudo futuro, realizar mais entrevistas a indivíduos das diferentes áreas do Município de Viseu, e com diferentes posições, entre estes, vereadores, chefes de divisões, e dirigentes. As entrevistas, neste caso específico, poderia ser no mesmo formato, e com questões semelhantes às realizadas ao dirigente incluído no estudo presente, em que não é questionado diretamente o funcionamento do CzRM – isto é, do software em si –, mas sim a sua opinião acerca da modernização Municipal, da Gestão de Relacionamento com o Cidadão, dos diferentes canais, e das comunicações realizadas a nível municipal.

Por fim, seria interessante replicar o estudo a outros Municípios, de forma a realizar uma análise comparativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2020, August 3). *Inovação e modernização do Estado e da Administração Pública*. <https://www.adcoesao.pt/inovacao-e-modernizacao-do-estado-e-da-administracao-publica/>
- ALE. (2019). *The Internet of Things for Government: Build a secure foundation to leverage IoT for improved public sector services, smarter infrastructure, and enhanced livability and safety Solution Brief IoT in Government*.
- Ana, W. P. S., & Lemos, G. C. (2018). Metodologia Científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. *Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar*, 4(12), 531–541. <https://doi.org/10.21920/recei72018412531541>
- Balasingham, R. (2021). Analysis of ERP, BPR and CRM. *International Journal of Business Process Integration and Management*, 1–5. https://www.researchgate.net/publication/353014450_Analysis_of_ERP_BPR_and_CRM
- Barcevičius, E., Cibaitė, G., Codagnone, C., Gineikytė, V., Klimavičiūtė, L., Liva, G., Matulevič, L., Misuraca, G., & Vanini, I. (2019). Exploring Digital Government transformation in the EU Analysis of the state of the art and review of literature. *Publications Office of the European Union*, 1–100. <https://ec.europa.eu/jrc>
- Batista, E. C. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23–38. <https://www.researchgate.net/publication/331008193>
- Batista, N. V. (2021). Os desafios do conceito do governo eletrônico construído sob três pilares em governos locais. *Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico*, 1(21), 31–48. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24641/1/articel_87545.pdf
- Beiras, M. (n.d.). *Viseu dispõe de um novo portal de Serviços Online*. Retrieved April 5, 2022, from <https://maisbeiras.sapo.pt/viseu-dispoe-de-um-novo-portal-de-servicos-online>
- Bilhim, J. (2021). As reformas da administração pública em Portugal. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(84), 1–20. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/83725/79454>
- Caetano, F., & Carmo, M. do. (2020). *Curso de Pós-graduação: Gestão Autárquica e Modernização: Os novos desafios do Poder Local: 9ª Edição 2020-2021*. Universidade Aberta.
- Caminha, C. N. S. (2019). *Técnicas qualitativas e design: princípios de boas práticas para entrevistas semiestruturadas, na fase de exploração de problemas, a partir de workshops de focus group e entrevista situada* [Dissertação de Pós-Graduação, Universidade Federal de Pernambuco]. Repositório Digital da UEFP.

<https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/37826/1/DISSERTAÇÃO> Camille Nascimento Santiago Caminha.pdf

- Canto, C. A. R. D. L., Violada, P. A. M. V., Tibocha, C. Y. C., & Souza, J. A. de. (2018). *Inovação disruptiva e a gestão do conhecimento: uma revisão sistemática* [Paper presentation]. 14º Congresso Brasileiro de Gestão Do Conhecimento, *Brasil*. <http://www.kmbrasil.org/uploads/6/5/7/6/65766379/anais-kmbr18-paper-57.pdf>
- Carvalho, D., Demo, G., Medeiros, J., & Scussel, F. (2021). Citizen Relationship Management (CiRM): passado, presente e futuro de um conceito emergente. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 19(1), 32–44. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200057>
- Carvalho, I. F. (2020). *A Modernização na Administração Pública: o caso do Programa Simplex* [Master's thesis, Universidade de Coimbra] *. Repositório Científico da UC. <http://hdl.handle.net/10316/92668>
- Castro, A. (2022, January 13). *Como deve ser feita a transformação digital na administração pública?* Primavera. <https://pt.primaverabss.com/pt/blog/transformacao-digital-na-administracao-publica/>
- CCDR. (n.d.). *Aprovado o Plano de Ação para a Transição Digital* . Retrieved March 11, 2022, from <https://www.ccdr-a.gov.pt/aprovado-o-plano-de-acao-para-a-transicao-digital/>
- Cerquinho, K. G., Pereira, K. S. S., & Vitorino, I. A. (2018). Governo Digital: análise do governo português na Internet. *Proceedings of the 5º SENID, Amazonas*. https://www.upf.br/_uploads/Conteudo/senid/2018-artigos-completos/178954.pdf
- C., M. (2019, February 18). *A tradicional tríade: Tecnologias, Processos e Pessoas*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/tradicional-tr%C3%ADade-tecnologias-processos-e-pessoas-mariana-camilo/?originalSubdomain=pt>
- Componente 19 – Transição Digital da Administração Pública: capacitação, digitalização, interoperabilidade e cibersegurança plano - plano de recuperação e resiliência.* (2021).
- Constituição da República Portuguesa. (2005). *Título IX - Administração Pública - artº 267*. Assembleia Da República. <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Correia, C. (2017). *O CRM e a Interação Digital na Administração Pública Autora* (1st ed.). Edições Esgotadas.
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O., Dias, I. P. C., & Pereira, S. P. M. (2020). A evolução do conceito de serviço público no contexto das mudanças de estado e concessões político-administrativas: uma visão aglutinadora. *Revista Da FAE*, 23(1), 45–64.

- Costa, A. P., Moreira, A., & Sá, P. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação - análise de dados* (Universidade de Aveiro, Ed.; 1st ed., Vol. 3). <https://doi.org/10.34624/dws9-6j98>
- Cristóvam, J. S. da S., Saikali, L. B., & Sousa, T. P. de. (2020). Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil. *Seqüência (Florianópolis)*, 209–242. <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n89p209>
- DEC. (2022, March). *A cidade de Viseu*. <https://dep.estgv.ipv.pt/departamentos/dcivil/viseu/>
- DESI. (2020). Posição Portuguesa - Rankings Internacionais. *Gabinete de Estratégia e Estudos*.
- DGAE. (n.d.). *Plano de Ação para a Transição Digital*. Retrieved March 11, 2022, from <https://www.dgae.gov.pt/comunicacao/destaques/plano-de-acao-para-a-transicao-digital-.aspx>
- Dias, R. C., & Gomes, M. A. S. (2021). Do Governo Eletrónico à Governança Digital: Modelos e Estratégias de Governo Transformacional. *Ciências e Políticas Públicas*, VII(1), 93–117. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.cpp2021.vviiin1/pp.93-117>
- Digital, P. (2020). *Plano de Ação para a Transição Digital de Portugal*. República Portuguesa, Direção-Geral das Atividades Económicas. <https://www.portugal.gov.pt/gc22/portugal-digital/plano-de-acao-para-a-transicao-digital-pdf.aspx>
- Duque, J. M. P., Filipe, V. M. de J., & Moreira, J. J. M. (2021). Fatores influenciadores do sucesso da implementação de sistemas CzRM - uma revisão de literatura. *RISTI*, 268–285.
- Duque, J., Varajao, J., & Filipe, V. (2018). Do CRM ao CzRM – conceitos fundamentais. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI, 2018-June*, 1–6. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399397>
- EGOVKB. (n.d.-a). *Índice de Desenvolvimento de Governo Eletrónico (EGDI)*. Retrieved March 11, 2022, from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>
- EGOVKB. (n.d.-b). *Índice de participação eletrónica*. Retrieved March 11, 2022, from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/E-Participation-Index>
- EGOVKB. (n.d.-c). *Visão geral*. Retrieved March 11, 2022, from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Overview/E-Participation-Index>
- Elias, M. L. G. G. R., Startori, V., & Almeida, I. C. de. (2021, Nov 18-19). *Entrevistas semiestruturadas na captura, construção e compartilhamento do conhecimento em projetos de extensão universitária* [Paper presentation]. Congresso Internacional de

- Conhecimento e Inovação, Maringá, Brasil.
<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1116/557>
- eportugal.gov.pt. (n.d.). *Câmara Municipal de Viseu*. Retrieved April 6, 2022, from <https://eportugal.gov.pt/entidades/camara-municipal-de-viseu>
- Freitas da Rocha, J., & Cruz Silva, P. (2017). Capítulo 12: Municípios em Portugal. In *Municipalismo - Perspectivas da descentralização na América Latina, na Europa e no Mundo* (CNN, pp. 171–211).
- Freitas, I. P. T. D. de, & Aguiar, E. P. (2021). Construindo Caminhos Metodológicos: a abordagem qualitativa. *CEDU*, 4(e11325), 1–11. <https://www.revistas.uneb.br/index.php/cenaseducacionais/article/view/11325/8002>
- Gomes, M. do R. dos S. G. (2018). *O eGovernment em Portugal: Literacia Digital e Dificuldades de Difusão de Políticas Públicas*. <https://www.proquest.com/openview/0008dafdc18ff361ab93f087f94404a3/1?cbl=18750&diss=y&parentSessionId=eXATHR3SGw5VMtAHoAWF2QnD6XQeS9f6gAOXSnmx330%3D&pq-origsite=gscholar&parentSessionId=VqZU137cUScckYlMz5KUcVwsJPC%2FOXQj%2BoX8PnAhF2U%3D>
- Gomes, P. J. A. (2018). O papel dos cidadãos no desempenho da nova administração pública. In D. P. Rosado (Ed.), *Poelium: Vol. VII* (pp. 143–167). Academia Militar.
- Gonçalves, O. O., & Luciani, D. C. M. L. (2020). Serviços públicos digitais de seguridade social na pandemia de COVID-19: eficiência e inclusão. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, 7, 207–226. <https://doi.org/10.14409/redoeda.v7i2.9549>
- Gouveia, L. B. (2014). *Local e-government : a governação digital na autarquia* (Issue May).
- IBERDROLA. (n.d.). *Exclusão Digital*. Retrieved March 22, 2022, from <https://www.iberdrola.com/compromisso-social/o-que-e-exclusao-digital>
- Junior, E. B. L., Oliveira, G. S. de, Santos, A. C. O. dos, & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos Da Fucamp*, 20(44), 36–51.
- Kampani, N., & Jhamb, D. (2020). Analyzing the role of E-CRM in managing customer relations: A critical review of the literature. *Journal of Critical Reviews*, 7(4), 221–226. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.04.41>
- Khlif, H. (2021). Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. *World Academics Journal of Management Analytical*, 9(1), 16–20. <https://doi.org/10.1362/0267257022775918>
- Kumada, K. M. O., & Batista, L. dos S. (2021). Análise Metodológica Sobre As Diferentes Configurações Da Pesquisa Bibliográfica. *Revista Brasileira de Iniciação Científica*,

- Laet, H. B. de, Streit, J. A. C., Silva, G., & Silva, L. da. (2019). Gestão do Relacionamento com o Cidadão : Análise da percepção do atendimento em uma região administrativa do Distrito Federal. *Revista Negócios Em Projeção*, 10(1), 114–131.
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. In C. Lopezosa, J. Díaz-Noci, & L. Codina (Eds.), *METHODOS Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social* (pp. 88–97). METHODOS. <https://doi.org/10.31009/methodos.2020.i01.08>
- Madureira, C. (2020). A reforma da administração pública e a evolução do estado-providencia em Portugal: história recente. *Ler História*, 76, 179–202. <https://doi.org/10.4000/lerhistoria.6408>
- Manoharan, A. P., & Ingrams, A. (2018). Conceptualizing E-Government from Local Government Perspectives: *SAGE Journals*, 50(1), 56–66. <https://doi.org/10.1177/0160323X18763964>
- Martins, A. R., & Macêdo, M. E. C. (2020). O CRM como Estratégia no Marketing de Relacionamento. *Id on Line - Revista Multidisciplinar e de Psocologia*, 14(50), 26–42. <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i50.2381>
- Município de Viseu. (n.d.). *Freguesias - Câmara Municipal de Viseu*. Retrieved June 13, 2022, from <https://www.cm-viseu.pt/pt/municipio/freguesias/>
- Mussi, R. F. de F., Mussi, L. M. P. T., Assunção, E. T. C., & Nunes, C. P. (2019). Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. *Revista Sustinere*, 7(2), 414–430. <https://doi.org/10.12957/sustinere.2019.41193>
- Mukhoryanova, O. A., Novikova, I. v., Rudich, S. B., & Bogushevich, E. v. (2016). E-government in the western European countries, Asia and in the USA. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(16), 1–13. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i16/90757>
- OECD. (n.d.). *Dados Governamentais Abertos - OCDE*. Retrieved March 9, 2022, from <https://www.oecd.org/gov/digital-government/open-government-data.htm>
- Oliveira, A. L., Vieira, C. C., & Amaral, M. A. F. (2021). O questionário online na investigação em educação: reflexões epistemológicas, metodológicas e éticas. In A. Nobre, A. Mouraz, & M. Duarte (Eds.), *Portas que o digital abriu na investigação em educação* (pp. 39–67). Universidade Aberta 2021. <https://doi.org/https://doi.org/10.34627/uab.edel.15>
- Oliveira, E. C., Moreira, F. J. F., & Silva, S. V. C. (2019). Abordagens mistas na pesquisa em dissertações de mestrado de um programa de pós-graduação de educação. *Revista Transmutare*, 4(2010), 1–17.
- Oliveira, P. E. de. (2018). *Metodologia da Pesquisa ao Alcance de Todos* (1st ed.). Appris Ltda. <https://books.google.com.br/books?hl=pt->

PT&lr=&id=Y910DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=dados+secund%C3%A1rios+metodologia&ots=qRnjvDG9Ji&sig=3N-UoNrsgeSjJgBikgH_pkkLbBg#v=onepage&q=dados%20secund%C3%A1rios%20metodologia&f=false

- Oliveira, S. P., & Coutinho, G. B. (2021). A inserção da transparência na administração pública por meio do governo eletrônico. *Revista Práticas de Administração Pública*, 5(1), 31–51. <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/63146/44838>
- Omar, A., Weerakkody, V., & Daowd, A. (2020). Studying Transformational Government: A review of the existing methodological approaches and future outlook. *Government Information Quarterly*, 37(2), 1–10. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2020.101458>
- ONU News. (2021, December 1). *Cerca de 2,9 bilhões de pessoas nunca usaram a internet por falta de acesso*. Nações Unidas. <https://news.un.org/pt/story/2021/12/1772182>
- Opensoft. (2021, October 31). *Desafios da Transformação Digital na Administração Pública*. <https://www.opensoft.pt/desafios-da-transformacao-digital-na-administracao-publica/>
- Ovanessoff, A., & Plastino, E. (2017). Como a Inteligência Artificial pode acelerar o crescimento da América do Sul. *Accenture*, 1–31.
- Pestana, O., & Cardoso, A. (2021). Roteiro para conhecer e negociar em Portugal: informação para negociação num país em transição digital. In CCTA (Ed.), *A negociação como processo infocomunicacional e intercultural: O que os negociadores precisam saber em países de língua portuguesa* (pp. 384–410). <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/136052/2/494020.pdf>
- Pordata. (2022). *Conheça o seu Município*. <https://www.pordata.pt/Municipios>
- Portugal, R. (n.d.). *C16: EMPRESAS 4.0 - Reforçar a digitalização das empresas e recuperar o atraso face ao processo de transição digital*. Retrieved April 29, 2022, from <https://recuperarportugal.gov.pt/empresas-4-0-c16/>
- Proetti, S. (2017). As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen*, 2(4). <http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60/88>
- Rangel, M., Rodrigues, J. do N., & Mocarzel, M. (2018). Fundamentos e princípios das opções metodológicas. Metodologias quantitativas e procedimentos quali-quantitativos de pesquisa. *Omnia*, 8(2), 5–11. <https://doi.org/10.23882/OM08-2-2018-A>
- República Portuguesa. (2020). *Explorar a tecnologia*. Inovação e Modernização: Estratégia Para o Estado e a Administração Pública. <https://www.apin.gov.pt/2020/03/22/3-explorar-a-tecnologia/>
- Rodrigues, J. de L., & Chaves, H. T. (2019). Fatores de influência para participação eletrônica: uma visão baseada na teoria da estruturação. *AOS - Amazônia, Organizações*

e Sustentabilidade, 8(1), 41–60. <https://doi.org/10.17648/2238-8893/aos.v8n1jan/jun2019p41-60>

- Romero, C. A. T., Ortiz, J. H., Khalaf, O. I., & Prado, A. R. (2021). Business intelligence: business evolution after industry 4.0. *Sustainability (Switzerland)*, 13(18), 1–12. <https://doi.org/10.3390/su131810026>
- Samartinho, J., & Barradas, C. (2020). A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em tempo de Pandemia. *Conferência Virtual A Transformação Digital e Tecnologias Em Tempo de Pandemia. Revista UI_IPSantarém*, 8(4), 1–6. <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21965/16213>
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por Questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos* (Universidade Aberta 2021, Ed.; 1st ed.). <https://doi.org/10.34627/3s9s-k971>
- Santos, L. A. B. dos, Lima, J. M. M. do V., Garcia, F. M. G. P. P., Monteiro, F. T., Silva, N. M. P. da, Silva, J. C. do V. F. da, Santos, R. J. R. P. dos, Afonso, C. F. N. L. D., & Piedade, J. C. L. da. (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação . *Cadernos Do IUM*, 8.
- Schiavin, J. M., & Garrido, I. (2018). Análise de Conteúdo, Discurso ou Conversa? Similaridades e Diferenças entre os Métodos de Análise Qualitativa. *Revista ADM.MADE*, 22(2), 1–12. <https://doi.org/10.21714/2237-51392018v22n2p001012>
- Schiefler, E. A. C., Cristóvam, J. S. da S., & Sousa, T. P. de. (2020). *Administração Pública digital e a problemática da desigualdade no acesso à tecnologia* (Forum, Ed.; 2nd ed., Vol. 1). <https://journal.nuped.com.br/index.php/revista/article/view/schiefler2020/270>
- Silva, L. F. da, Russo, R. de F. S. M., & Oliveira, P. S. G. de. (2018). Quantitativa ou qualitativa? Um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. *Revista Pretexto*, 19(4), 30–45. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v19i4.5647>
- Silveira, J. J. A. da. (2020). A nova administração pública e o papel da advocacia pública. *Revista Eletrônica Da Procuradoria Geral Do Estado Do Rio de Janeiro*, 3(1). <https://revistaeletronica.pge.rj.gov.br/index.php/pge/article/view/217/169>
- Souza, V. H. S. (2021). Customer Relationship Management (CRM): Breves Contextualizações Históricas, Da Filosofia De Atendimento Aos Softwares. *Revista Alomorfia*, 5(1), 241–252. <https://www.alomorfia.com.br/index.php/alomorfia/article/view/93/41>
- Sviridova, S. S., Bondarenko, A. O., & Purici, S. (2020). Introducing E-Governance both in Ukraine and in the World. *ECONOMICS: Time Realities*, 6(52), 70–75. <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.8>
- Tavares, L. V., & Alves, A. A. (2006). The future of Portuguese public administration and a new agenda for public administration sciences in the 21st century. *Public Administration*, 84(2), 389–406. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00008.x>

- techedge. (2020, November 1). *Os 4 pilares para a transformação digital de sua empresa*. <https://www.techedgegroup.com/pt/blog/transformação-digital>
- Ticu, D. (2021). New tendencies in public administration: from the new public management (NPM) and new governance (NG) to e-government. *MATEC Web of Conferences*, 342, 08002. <https://doi.org/10.1051/matecconf/202134208002>
- Toma, M. (2016, March 1). *Gestão do relacionamento com o cliente: uma abordagem teórica*. The Free Library. <https://www.thefreelibrary.com/Customer+relationship+management%3A+a+theoretical+approach.-a0452289570>
- Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government – A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167–178. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2019.01.001>
- Unes, B. V. J., Camioto, F. de C., & Guerreiro, É. D. R. (2019). Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário. *Gestão & Produção*, 26(2), 1–15. <https://www.scielo.br/j/gp/a/9WJCFswV4TfMv43tD3JTqjP/?lang=pt&format=pdf>
- Vila Nova, S. da R. M., & Cassia, A. R. (2020, Oct 14-16). *Papel da análise de dados secundários na construção de pesquisas sociais: Estratégias de investigação* [Paper presentation]. XLIV Encontro Da ANPAD - EnANPAD 2020, Evento On-Line. http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjgwNTM=
- Viledas, J. (2020). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento* (Edições Sílabo, Ed.; 3rd ed.).
- Vilela, S. I. da F. (2012). *A adoção de CRM numa autarquia: um estudo de caso na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso*.
- Viseu, C. de. (2022). *Municípios de Viseu*. <http://www.casadeviseu.com.br/2016/distritos-de-viseu/#23>
- Viseu, C. de R. I. de. (2017). *Diagnóstico do Território de Viseu*. https://www.sicad.pt/BK/Concursos_v2/Documents/2017/Diagnóstico-Território-Viseu-2017.pdf
- Viseu, M. de. (n.d.-a). *Espaços Cidadão*. Retrieved April 5, 2022, from <https://www.cm-viseu.pt/pt/municipio/servicos-de-proximidade/espacos-cidadao/>
- Viseu, M. de. (n.d.-b). *Serviços de Proximidade*. Retrieved April 29, 2022, from <https://www.cm-viseu.pt/pt/municipio/servicos-de-proximidade/>
- Willmer, A., Duhan, J., & Gibson, L. (2017). The new machinery of government. Robotic Process Automation in the Public Sector. *Deloitte*.
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial Intelligence and the Public Sector-Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>

- Yazan, B., & Vasconcelos, I. C. O. de. (2018). *Três abordagens do método de estudo de caso em educação: Yin, Merriam e Stake*.
https://www.researchgate.net/profile/Bedrettin-Yazan/publication/309021647_Tres_abordagens_do_metodo_de_estudo_de_caso_em_educacao_Yin_Merriam_e_Stake/links/5ad386b20f7e9b285935ff34/Tres-abordagens-do-metodo-de-estudo-de-caso-em-educacao-Yin-Merriam-e-Stake.pdf
- Zinn, F. C. de S., & Joas, L. F. K. (2018). Dados dos clientes: uma troca de valor entre empresa e cliente no setor bancário. *Rev. Elet. Cient.*, 4(4), 618–631.
<http://revista.uergs.edu.br/index.php/revuergs/article/view/1623/369>

ANEXOS

Anexo 1 – Inquérito por questionário

- Geral:

1. A Gestão de Relacionamento com o Cidadão, permite compreender as necessidades dos Cidadãos/Municípios de forma a assegurar os níveis de satisfação, interação e proximidade dos serviços prestados. Conhece as suas vantagens?

*Selecione a opção adequada

- Sim
- Não

2. Qual o motivo?

*Selecione a opção adequada

- Nunca ouvi falar
- Não conheço as funcionalidades
- Não tenho conhecimentos tecnológicos
- Prefiro os recursos de atendimento presencial
- Outra

3. Na sua opinião, a Gestão de Relacionamento com o Cidadão permite:

* Indique o seu nível de concordância relativamente aos seguintes indicadores, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 a Concordo Totalmente

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

4. Que Canais de Comunicação privilegia para interagir com o Município?

* Selecione as opções que lhe parecem adequadas

- Portal de Atendimento Virtual/Portal de Serviços
- Portal Informativo
- Aplicativo Móvel
- Redes Sociais
- SMS
- E-mail
- Telefone
- Contact Center/Linha de Apoio
- Revista Digital
- Canal Informativo e Promocional *Online* (Rádio e TV)
- Rede de Apoio Itinerante/Rede Móvel Cidadão Rede Espaços Cidadão

- Canal *Online* para sugestões, recomendações e informações
- APP Sou Cidadão
- YouTube
- Ecrãs Interativos
- Tecnologia Realidade Aumentada Tecnologia
- QR Code/Código de Barras
- Drone's
- Outra

5. Com que frequência utiliza os canais *online* disponibilizados pelo Município?

* Indique a sua frequência relativamente ao uso dos seguintes canais *online* disponibilizados pelo município, em que 1-Nunca e 5-Todos os dias

- Portal do Município
- Viseu Participa
- Viseu Educa
- Cidade Viseu
- MUV - Mobilidade Urbana de Viseu
- Tomi
- E-mail
- YouTube
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- Viseu NET
- APP Sou Cidadão
- Outra

6. Quais as áreas com maior interesse?

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

- Eventos
- Cultura
- Desporto
- Juventude
- Educação
- Turismo
- Urbanismo
- Área Financeira
- Ação Social
- Empreendedorismo
- Ambiente/Jardins
- Património
- Aeródromo

- Intervenções no Domínio Público
 - Segurança e Ordem Pública
 - Concursos Regulamentos/Avisos
7. Das ações realizadas pelo Município, sobre a(s) qual(ais) gostaria de receber informação personalizada?
- * Classifique de 1 a 5, em que 1 corresponde a Nada Interessado e 5 a Muito Interessado
- Eventos Culturais
 - Eventos Desportivos
 - Eventos Religiosos
 - Eventos Vínicos
 - Feira de São Mateus
 - Atividades de Sensibilização
 - Viseu Natal/Passagem de Ano
 - Programas Municipais
 - Centro Histórico
 - Rede de Museus Municipais
 - Turismo
 - Biblioteca
 - Orçamento Participativo
 - Intervenções no Domínio Público
8. Dos canais de comunicação já existentes, através do(s) qual(ais) gostaria de receber informação?
- * Selecione as opções que lhe parecem adequadas
- Portal do Município
 - Portal de Serviços "Viseu NET"
 - Contact Center/ Atendimento Telefónico
 - E-mail
 - Telefone
 - Newsletter
 - Revista Digital
 - Carta/CTT
 - Facebook
 - Instagram
 - Twitter
 - LinkedIn
 - YouTube
9. Dos canais de comunicação já existentes, com que frequência gostaria de receber informação?
- * Classifique de 1 a 5, em que 1 corresponde a Nunca e 5 a Sempre
- Portal do Município
 - Portal de Serviços "Viseu NET"
 - Contact Center/Atendimento telefónico

- E-mail
- Telefone
- Newsletter
- Revista Digital
- Carta/CTT
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- YouTube

- Literacia Digital:

10. Considera que a sua literacia digital evoluiu na fase pandémica?

* Selecione a opção adequada

- Sim
- Não

11. Se respondeu "Não" qual a razão?

* Selecione as opções que lhe parecem adequadas

- Não possuo conhecimentos digitais
- Nunca tive necessidade de recorrer a recursos digitais
- Não tenho interesse
- Não tenho acesso aos recursos digitais
- Outra

12. Como classifica a sua interação digital, considerando as alterações impostas pela situação pandémica?

* Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 a Concordo Totalmente

- Passei a contactar o município via telefone
- Passei a utilizar o email com mais frequência
- Passei a usar o Portal de Serviços Viseu NET
- Sempre que foi possível, substituí o atendimento presencial por telefónico ou *online*
- Passei a utilizar os canais de interação do Município

- Portal de Serviços/Viseu NET:

13. Já utilizou o Portal de Serviços/ Viseu NET

* Selecione a opção adequada

- Sim
- Não

14. Se respondeu "Não", qual a razão?

* Selecione as opções que lhe parecem adequadas

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

15. Como classifica o Portal de Serviços/Viseu NET?

* Classifique de 1 a 5, em que 1 corresponde a Pouco Vantajoso e 5 a Bastante Vantajoso

16. Para quais áreas/serviços recorre ao Portal Viseu NET?

* Selecione as opções que lhe parecem adequadas

- Ambiente
- Acessibilidade, Mobilidade e Transporte
- Cemitérios
- Atividades Económicas e de Lazer
- Certidões, Cópias e Declarações Educação
- Execuções Fiscais
- Urbanismo
- Feiras e Mercados
- Ocupação do Espaço Público
- Publicidade
- Ruído
- Viseu Ajuda
- Bairros Digitais
- Outra

-Contacto Cidadão/Contact Center:

17. Já utilizou o Atendimento Telefónico/Contact Center do Município?

* Selecione a opção adequada

- Sim
- Não

18. Como classifica o Centro de Contacto com o Cidadão/Contact Center do Município?

* Classifique de 1 a 5, em que 1 corresponde a Pouco Vantajoso e 5 a Bastante Vantajoso

- Espaços Cidadão/Rede Móvel de Apoio ao Cidadão:

19. Já utilizou os Espaços de Cidadão do Município?

* Selecione a opção adequada

- Sim
- Não

20. Como Classifica os Espaços Cidadão?

* Classifique de 1 a 5, em que 1 corresponde a Pouco Vantajoso e 5 a Bastante Vantajoso

21. Já utilizou a Rede Móvel de Espaços do Cidadão do Município?

* Selecione a opção adequada

- Sim
- Não

22. Como Classifica a Rede Móvel de Espaços do Cidadão?

* Classifique de 1 a 5, em que 1 corresponde a Pouco Vantajoso e 5 a Bastante Vantajoso

- APP Sou Cidadão:

23. O Município de Viseu pretende disponibilizar um aplicativo móvel - Sou Cidadão, para reportar ocorrências de "saneamento, iluminação, pavimento, resíduos urbanos", entre outras. Classifique o seu interesse.

* Classifique de 1 a 5, em que 1 corresponde a Pouco Vantajoso e 5 a Bastante Vantajoso

- Avaliação Global:

24. Classifique o seu nível de Satisfação Global relativamente aos serviços prestados pelo Município.

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

25. Na sua opinião, quais as medidas que o Município deve adotar para gerar proximidade, transparência e satisfação com o Cidadão?

Exponha a sua opinião

- Caracterização do inquirido:

26. Género

* Selecione a opção adequada

- Feminino
- Masculino
- Outro/Prefiro não dizer

27. Idade

Indique a sua idade de forma numérica

28. Freguesia

* Selecione a opção adequada

- Abraveses
- Bodiosa
- Calde
- Campo
- Cavernães
- Côta
- Coutos de Viseu
- Fail e Vila Chã de Sá
- Fragosela
- Lordosa
- Mundão
- Orgens
- Povolide
- Ranhados
- Repeses e São Salvador
- Ribafeita

- Rio de Loba
- Santos Êvos
- São Cipriano e Vil de Soito
- São João da Lourosa São Pedro de France
- Silgueiros
- União de freguesias de Barreiros e Cepões
- União das Freguesias de Boa Aldeia, Farminhão e Torredeita
- Viseu
- Outra

29. Habilitações literárias

* Selecione a opção adequada

- 4ª classe
- 9º ano
- 12º ano
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

30. Profissão

* Selecione a opção adequada

- Estudante
- Empresário
- Dirigente
- Especialista da profissão/Quadro Superior
- Técnicos Profissionais Profissional de Serviços e Vendas
- Administrativo e similares
- Operários industriais ou agricultura
- Desempregado(a) Reformado(a)/Aposentado(a)
- Outra

31. Estado Civil

* Selecione a opção adequada

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- União de Facto

32. Rendimento Mensal

* Selecione a opção adequada

- até 705€
- 705€ a 800€
- 801€ a 1000€
- 1001€ a 1500€
- 1501€ a 2500€
- mais de 2500€

Anexo 2 - Guião das entrevistas aos dirigentes

1. Tecnologias:

- Na sua opinião a modernização administrativa é relevante para o bom desempenho de uma Autarquia?

- Na sua opinião, quais as principais razões que levam o município a dispor de um sistema de CzRM?

– Como descreve a adaptação ao CzRM?

- Quais consideram ser os maiores aspetos facilitadores com a adoção de CzRM? E quais as principais dificuldades que se verificam com a sua adoção?

– Já existiu/existem alguns constrangimentos no uso diário do sistema?

- Acha que o CzRM vem facilitar o trabalho dos colaboradores no que toca à informação prestada aos munícipes? Se sim, de que forma?

- Nas bases de dados disponíveis para os colaboradores é possível consultar que tipo de dados?

- De que forma o Município planeia e gere as suas campanhas de comunicação de forma a manter o munícipe permanentemente atualizado?

- Os canais *online* de interação com o município apresentaram um acréscimo nos últimos anos, devido à situação pandémica que atravessávamos?

- Verificou-se uma aderência dos munícipes aos projetos implementados com vista a mitigar os efeitos da situação epidemiológica, como são exemplos o Viseu Ajuda +; Viseu Investe + e Viseu COMPR'AQUI?

2. Processos:

- Qual a maior dificuldade que sente ao efetuar uma campanha de comunicação?

- Que ferramentas utilizam para planear e gerir as campanhas de comunicação *online* (eventos, projetos, inscrições, preferências temáticas e de meios de comunicação)?

- Existe um histórico de preferências temáticas associado a cada perfil dos munícipes? Sabe-se quais os canais de comunicação pretendidos e periodicidade da informação/comunicação?

- Como o Município gere as presenças dos Munícipes nos eventos e projetos?

- É analisado e quantificado o nível de satisfação global dos Munícipes? De que forma?

- Para desempenhar a sua função acha relevante ter os dados do Munícipe?

3. Pessoas

- De que forma é efetuada a Gestão de Relacionamento com o Munícipe?

- O que considera que deve ser realizado para fortalecer o relacionamento com os Munícipes?

- Consegue descrever qual a importância de haver um relacionamento entre o Município e o Munícipe?

- Quais são os canais *online* utilizados para comunicar com o munícipe?

- O município retém o feedback dos munícipes para identificar pontos a trabalhar/esclarecer no funcionamento. É elaborado algum relatório a partir desta avaliação?

- O portal do Município possui um Formulário de Informações, Elogios, Reclamações ou Sugestões. De que forma os dados tirados destes formulários são benéficos para o Município?

Anexo 3 - Guião das entrevistas aos assistentes técnicos

1. Tecnologias:

- Na sua opinião a modernização administrativa é relevante para o bom desempenho de uma Autarquia?

- Na sua opinião, quais as principais razões que levam o município a dispor de um sistema de CzRM?

– Como descreve a adaptação ao CzRM?

- Quais consideram ser os maiores aspetos facilitadores com a adoção de CzRM? E quais as principais dificuldades que se verificam com a sua adoção?

– Já existiu/existem alguns constrangimentos no uso diário do sistema?

- Acha que o CzRM vem facilitar o trabalho dos colaboradores no que toca à informação prestada aos munícipes? Se sim, de que forma?

- Nas bases de dados disponíveis para os colaboradores é possível consultar que tipo de dados?

2. Processos:

- Para desempenhar a sua função acha relevante ter os dados do Município?

3. Pessoas

- Consegue descrever qual a importância de haver um relacionamento entre o Município e o Município?