

VISÃO SISTÊMICA NA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO (CiRM)

Caio Alvarez Marcondes Dos Santos¹;

Márcio Welter²;

Lyvia Mendes Corrêa³;

Dr. João Bosco da Mota Alves⁴;

Abstract: *This paper aims to identify how the concept of Citizen Relationship Management - CiRM - (Citizen Relationship Management) relates to the systemic view. After conceptualizing Customer Relationship Management, which generate CiRM, and conceptualizing systemic view, a systematic review of the literature was made. As results, this study evidences new possibilities of interaction between the State and society, capable of significantly expand existing relationships, including social innovation.*

Keywords: *citizen relationship management; CiRM; relationship marketing; system theory*

Resumo: Este trabalho tem como objetivo identificar como o conceito de *Citizen Relationship Management - CiRM - (Gestão do Relacionamento com o Cidadão)* se relaciona com a visão sistêmica. Após conceituar o termo *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cliente), que deu origem ao CiRM, e visão sistêmica, foi realizada uma revisão integrativa da literatura. Como resultados, este estudo evidencia novas possibilidades de interação do Estado com a sociedade, capazes de ampliar significativamente as relações existentes, inclusive a inovação social.

Palavras-chave: *gestão do relacionamento com o cidadão; CiRM; marketing de relacionamento; teoria geral dos sistemas; administração pública*

1 INTRODUÇÃO

A insatisfação do cidadão com o atendimento aos seus anseios e necessidades pelo poder público é observada em muitos trabalhos de pesquisa (Andion, 2012; Fil'a et al., 2015; Fulla,

¹Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correio eletrônico: caio.ibama@gmail.com

²Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correio eletrônico: contato@marciowelter.com.br

³Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correio eletrônico: lyviacorrêa@gmail.com

⁴Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correio eletrônico: jbosco@inf.ufsc.br

2007; Ghodousi et al., 2016; Kavanagh, 2001). Autores estão focando seus esforços considerando os avanços das Teorias Gerais da Administração Pública (TGAP) para melhorar essa satisfação.

O referencial teórico e a evolução observada pelas iniciativas oriundas das TGAP, tanto na Nova Administração Pública - NAP (Demo & Pessôa, 2015; Peci et al., 2008), na New Public Management (Pollitt, 2007), no Novo Serviço Público - NSP (Denhardt & Denhardt, 2007), reforçam que o Poder Público precisa rever e evoluir o seu relacionamento com o cidadão.

As práticas de sucesso no mercado da iniciativa privada inspiraram diversas evoluções na administração pública (Andion, 2012). A gestão do relacionamento com o cliente (Customer Relationship Management) pode trazer inspirações e fundamentos para uma nova maneira de atuar do Poder Público, seja no Governo do Poder Executivo, seja no Judiciário ou Legislativo.

Com isto posto, visando contribuir ao apresentar o conceito Gestão de Relacionamento com o Cidadão (CiRM) sobre os fundamentos da visão sistêmica, esta pesquisa objetiva desenvolver uma revisão integrativa dos trabalhos existentes sobre Citizen Relationship Management onde são observadas características sistêmicas nas iniciativas aplicadas ou propostas para o Poder Público.

2 DESENVOLVIMENTO

Os conceitos de *Customer Relationship Management*, *Citizen Relationship Management* e os conceitos basilares da Visão Sistêmica são detalhados nesta seção, com o objetivo de auxiliar na fundamentação da revisão dos trabalhos encontrados sobre a temática proposta.

2.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Os padrões de exigência dos consumidores e clientes estão cada vez mais sofisticados e respondendo cada vez menos à propaganda, pois a diversidade de opções e as conveniências existentes da globalização trouxeram novidades em ofertas de mercados, fontes de competição, canais e mídias (Payne, 2006).

Frente a este cenário, Kotler (1992) propôs às organizações uma nova visão para retomarem o sucesso e o alto desempenho, não mais pela abordagem tradicional de transações considerando os 4 P's (*product*, *price*, *promotion* e *place*), mas por uma abordagem baseada no relacionamento. Uma reorganização para compreender e responder adequadamente todas as

partes interessadas (*stakeholders*) e envolvidas com a organização, incluindo clientes, distribuidores, fornecedores, empregados, governo e outras partes no ambiente.

Kotler (1992) ressaltou ainda, a necessidade de uma abordagem organizacional, ou seja, um gerenciamento integrado para entender e administrar os diferentes relacionamentos com as partes interessadas da organização.

A partir dessa visão, dentre as várias definições existentes na literatura, *Customer Relationship Management* (CRM) é definido por Payne (2006) como uma abordagem focada em estabelecer valor para os acionistas de uma companhia, por intermédio do desenvolvimento de relacionamentos apropriados com os clientes. O CRM une os potenciais das estratégias de *Marketing*, de Tecnologia da Informação e de Relacionamento na busca de relacionamentos rentáveis e de longo prazo daquela organização.

Os usos de dados e informações são fundamentais para conhecer os clientes e desenvolver adequadamente as estratégias de relacionamento no CRM (Payne, 2006). Kotler (1992) e Payne (2006) afirmam ser vital para as organizações uma integração interfuncional de pessoas, operações, processos e recursos, que são ativados por meio de informações, tecnologia e aplicativos. A orientação é que as organizações busquem uma visão sistêmica, gerenciável, do relacionamento com seus clientes, seus consumidores e demais *stakeholders*, que no caso deste trabalho é o cidadão.

2.2 CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT (CiRM)

Considerando a emergência do governo eletrônico e a tendência em transferir conceitos da iniciativa privada para o setor público, passou-se a analisar o potencial dessa ferramenta no setor público (Schellong, 2008). Nesse sentido, diversos autores introduziram modificações do termo CRM com o intuito de analisar a utilização desta ferramenta no âmbito governamental, como:

- I - *Citizen Relationship Management* (Daum, 2002; O'looney, 2002, p. 96);
- II - *Constituent Relationship Management* (Kavanagh, 2001);
- III - *Public Relationship Management* (Bleyer & Saliterer, 2004); e
- IV - *Citizen Encounter and Relationship Management* (Trostman & Lewy, 2002; Schellong, 2008, pg. 23)

Contudo, verifica-se que a frequência na utilização desses termos na comunidade

científica são bem distintas. Em consulta aos artigos disponíveis na base de dados de pesquisa científica Scopus, por estes termos no título, resumo ou palavras-chaves, foram localizados respectivamente os seguis resultados: 14, 5, 3 e zero. Sendo assim, o presente trabalho considerou apenas o termo *Citizen Relationship Management* (CiRM).

Schellong (2007) define *Citizen Relationship Management* (CiRM) como uma estratégia e conjunto de práticas gerenciais, permitida por tecnologia que visa manter e otimizar relacionamentos e encorajar novas formas de participação do cidadão, que neste âmbito, é o cliente de produtos e serviços públicos, mas não como um consumidor que se concentra nos próprios desejos e vontades e em como pode satisfazê-los prontamente, e sim um cliente que se concentra no bem comum e nas consequências de longo prazo para a sociedade (Denhart & Catlaw, 2017).

Nesse sentido, a satisfação do cidadão passa por uma expectativa de serviço superior quanto ao relacionamento com seus governos representativos, conforme defende Kavanagh (2007). Isso inclui uma curta espera para contatar os representantes, menos frustração para encontrar serviços necessários e resultados que são entregues conforme prometidos. Afirma ainda que a tecnologia é uma grande facilitadora para adoção de CiRM, entretanto, se torna impossível sem servidores e empregados públicos em sintonia com o atendimento, e sem processos de trabalho dedicados em agregar valor para o cidadão.

As tecnologias presentes no nosso dia-a-dia possuem uma grande implicação no relacionamento entre o governo e o cidadão. A tecnologia, tal como a *Internet*, potencializa a transformação completa da maneira que o governo presta seus serviços ou funções (negócio) e como o cidadão se relaciona com seus representantes eleitos e suas instituições públicas. As tecnologias empregadas pelo CiRM criam possibilidades para aumentar a eficiência e a efetividade do governo na interação com o cidadão de maneiras mais significativas e produtivas (Fulla, 2007), de fato, em direção da transformação digital.

Fulla (2007) ainda afirma que a *Internet* e o aumento do seu uso pelos cidadãos estão fortalecendo este importante modo de comunicação, para se obter informações e dados do governo, realizar transações online e requerer processos e demandas. Fenômeno que apresenta possibilidades de transformar o relacionamento entre cidadão e Estado, como i) eliminando a necessidade de haver um representante no processo para entregar o serviço; ii) aperfeiçoar a tomada de decisão nas instituições públicas; iii) criar confiança no governo.

Críticas e restrições existem ao comparar ou adotar práticas da iniciativa privada, de empresas e mercado, para o setor público. O tema é amplo e em constante discussão. Peci et al. (2008) demonstram a possibilidade de relacionar as práticas usadas pelo mercado com as da sociedade, e as de clientes com as do cidadão. Por exemplo, a *New Public Management* traz o foco na qualidade e demanda, porém neste caso, atribuídas à prestação de serviços públicos entre Estado e sociedade. Os autores ainda reforçam que essa associação da lógica pública não pode ser sobreposta pela privada, pois a pressão na agenda pública pode acarretar na perda do foco em políticas preponderantes de justiça social. Resumindo, a analogia ou tratamento do cidadão como um cliente precisa ser relativa e cautelosa.

O CiRM é vital para aprimorar as diversas e distintas maneiras de interagir com o poder público, visando fortalecer a confiança com o Estado (Kavanagh, 2007). Um CRM para o setor público (CiRM) não é apenas uma iniciativa tecnológica. O seu objetivo é primar pela visão sistêmica dos relacionamentos do Estado com o cidadão, transformando os objetivos dos governos ao dedicarem pessoas para servirem ao cidadão, redesenhando seus processos de trabalho para entregar mais valor ao cidadão, ou seja, ajudando os governantes a agregarem o melhor valor dos impostos arrecadados (Kavanagh, 2007). De tal modo, podendo viabilizar, inclusive, a inovação social e a transformação digital da sociedade.

2.3 VISÃO SISTÊMICA

Toda organização seja ela uma empresa da área privada ou um órgão público, contém uma coleção de objetos inter-relacionados, sejam pessoas, setores, atividades, produtos ou serviços. Essas partes estão estruturadas ou unidas, de tal maneira, que esse todo possibilite uma funcionalidade que o identifique como um sistema. O modo de compreender essas relações é parte de uma construção mental, ou seja, uma visão sistêmica sobre esta relação no dado contexto (Alves, 2012).

Bertalanffy (2008) conceitua sistema como sendo um complexo interativo de elementos. A interação ou a relação entre esses elementos torna-os mutuamente interdependentes, desse modo, caracterizando-o como um sistema, que por consequência diferencia-se de apenas um aglomerado de partes independentes.

Os todos possuem um estrito relacionamento com as suas partes, pois é delas que lhes originam as suas existências, mediante uma cooperação ordenada e interdependente, mas também o todo exerce controle sobre suas partes (Alves, 2012; Bertalanffy, 2008; Mayr, 2008).

Alves (2012) elucida que os sistemas compõem parte da visão de mundo do observador. A visão sistêmica é individual e única. Inclusive o autor reforça como benéfica a soma de visões de mundo distintas, a qual contribui na evolução do conhecimento geral sobre o mundo e das organizações.

Portanto, considerando a abordagem ampla e integrada de Kotler (1992) e Payne (2006) do CRM, unida a visão sistêmica (Alves, 2012; Bertalanffy, 2008), ao contexto da administração e serviços públicos, que foi estudado o conceito de gerenciamento de relacionamento com o cidadão (*Citizen Relationship Management*).

3 METODOLOGIA

A revisão integrativa resume conceitos teóricos ou empíricos da literatura por intermédio de métodos, propiciando uma compreensão ampla a respeito do tema de interesse do pesquisador (Whittemore, 2005). A Revisão Sistemática de Literatura é apresentada por Kitchenham e Charters (2007) como um processo formal, dividido nas fases de planejamento, condução e divulgação, o qual possibilita ser repetido e também documentado para identificar, avaliar e analisar literatura, especialmente científicas, que sejam relevante para um tópico, questão ou fenômeno específico. Dessa maneira, apresentar resultados sem viés e a identificação de lacunas nas pesquisas.

O presente estudo conduziu uma revisão integrativa seguindo a sistemática proposta de Kitchenham e Charters (2007) e descrita nas seções seguintes.

3.1 PLANEJAMENTO DA REVISÃO

O planejamento da presente pesquisa inicia com:

a) Identificação de necessidade da revisão sistemática: Analisar como o conceito de Gestão de Relacionamento com o Cidadão (CiRM) aparece na literatura científica e se relaciona com a teoria geral dos sistemas.

b) Especificação das perguntas de pesquisa: A pergunta que guia o desenvolvimento dessa pesquisa é: “Quais são as práticas de Gestão de Relacionamento com o Cidadão (CiRM) identificadas nos artigos selecionados sob a visão sistêmica?”

c) Desenvolvimento de um protocolo de revisão: O protocolo de pesquisa foi composto pela definição de quatro bases de dados científicas: Scopus, *Web of Science*, IEEE Xplorer e DOAJ, com a *string* com os termos: “*Citizen Relationship Management*” (*Citizen AND Relationship AND Management*) constantes no Título, Resumo ou Palavras-chave. A ausência dos termos de visão sistêmica na *string* teve como objetivo ampliar os resultados para a avaliação.

Os critérios de exclusão aplicados foram: i) a falta de acesso ao artigo mesmo por intermédio da rede da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe); ii) a língua diferente da inglesa ou portuguesa; e iii) trabalhos duplicados. Os critérios de inclusão e seleção foram: i) tratar de gerenciamento de relacionamento na administração pública; ii) o foco da teoria ou da aplicação ser na administração pública; iii) trabalho ser um artigo (“*article*”) de periódico (ou seja, excluído *conference papers, reviews, books chapters, notes, etc.*); e iv) artigo revisado por pares.

As seguintes informações foram extraídas: i) base de dados; ii) data; iii) autores; iv) título; v) resumo; e vi) palavras-chave, para então, subsidiar o estudo da questão de pesquisa, prevendo a disseminação dos resultados mediante elaboração do presente artigo.

d) Avaliação do protocolo de revisão: O protocolo foi revisado por especialistas. Dois professores pesquisadores doutores do programa de pós-graduação de engenharia e gestão do conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, não integrantes da respectiva avaliação.

3.2 CONDUÇÃO DA REVISÃO

A pesquisa foi conduzida da seguinte maneira:

a) Identificação da pesquisa: A busca inicial nas bases foi realizada entre os dias 02 de abril e 08 de abril de 2019 e foram encontradas as seguintes quantidades de trabalhos: i) Scopus: 14; ii) *Web of Science*: 10 ; iii) IEEE Xplorer: 10; e iv) DOAJ: 7. Ao total foram encontrados 41 artigos.

b) Seleção dos estudos primários: Após a aplicação dos critérios de seleção previstos no protocolo de pesquisa oriundo da fase de planejamento da pesquisa, foram obtidos como resultado 12 artigos.

c) Avaliação da qualidade dos estudos: Todos os artigos selecionados foram analisados quanto à aderência aos critérios e ao tema em estudo.

d) Extração de dados: Os dados foram extraídos em uma planilha eletrônica para catálogo.

e) Síntese dos dados: Os artigos selecionados foram sintetizados e consta na seção de resultados deste artigo.

4 RESULTADOS

Os estudos selecionados foram elencados e sintetizados conforme consta na Tabela 1.

Tabela 1 - Artigos sobre CiRM obtidos na pesquisa e analisados.

Estudo	Autor	Objetivo	Referências CiRM
Citizen Relationship Management System Users' Contact Channel Choices: Digital Approach or Call Approach?	Wu, 2017	Pesquisa por telefone, correio ou internet. Examina motivação dos usuários para escolher o canal de acesso ao sistema 311.	Não define CiRM, nem utiliza conceitos de outros autores
Analyzing Public participant data to evaluate Citizen Satisfaction and to prioritize their needs via K-means, FCM and ICA	Ghodousi et al., 2016	Analisa registros de solicitações de cidadãos com data mining, buscando identificar padrões para promover gestão mais eficiente.	(Schellong, 2008). (Schellong & Langenberg, 2007). (Jahanara, 2014).
Análise dos fatores que compõe a ouvidoria no Relacionamento com o Cidadão	Lara et al., 2016	Avalia a satisfação e opinião dos cidadãos sobre atendimento em ouvidoria	Kannabiran et al., 2004; Schellong, 2008; United Nations, 2014; Saremi, 2009
Citizen Satisfaction Survey as a tool of Citizen Relationship Management of local government in Slovakia	Fil'a et al., 2015	Avalia a satisfação e opinião dos cidadãos urbanos da Eslováquia sobre as informações fornecidas e sua forma de publicação.	Schellong & Langenberg, 2007; Anttiroiko & Mälkiä, 2007; Kannabiran et al., 2004; Burt et al., 2005

CRM na Administração Pública: Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi)	Demo et al. 2015	Valida instrumento para avaliar iniciativas de CRM na administração pública, aplicada no Superior Tribunal de Justiça.	Fulla, 2007; Leite & Rezende, 2010; Schellong & Langeberg, 2007; Xavier & Gouveia, 2004; Schellong, 2005
Communication - A determinant element of Customer Relationship Management (CRM) and Citizen Relationship Management CiRM	Muscalu, 2015	Coleta informações sobre a percepção do cidadão sobre as instituições públicas e seu serviços e produtos (área Sibiu - Romênia)	O'Looney 2002; Xavier, 2002
The Management of Communication in State Institutions – From Management of the Relations With the Customers To Management of Relations With the Citizen	Muscalu, 2015	Analisa como aprimorar o relacionamento com o cidadão, tendo como referência o CRM	Laing, 2003
FTiS: A new model for effective Urban Management: A case study of Urban Systems in Iran	Akhondzad eh-Noughabi et al., 2013	Analisa registros de solicitações de cidadãos com data mining, buscando identificar padrões para promover gestão mais eficiente.	Sasaki, Watanabe & Minamino, 2007; Reddick, 2009; Sasaki et al., 2007; Schellong & Langenberg, 2007; Pan, Tan, & Lim, 2006; Reddick, 2009
A hybrid fuzzy group ANP-TOPSIS framework for assessment of e-Government readiness from a CiRM perspective.	Tavana et al., 2013	Analisa a prontidão da comunidade para implementação governo eletrônico com perspectiva do CiRM	Schellong, 2008
A Knowledge Management Approach to Citizen Relationship Management in e-Government context	Mohamed et al., 2013	Relaciona gestão do conhecimento com CiRM	Schellong, 2006; Larsen & Milakovich, 2005
The value chain of Citizen Relationship Management (CzRM): A framework for improvement	Mostafa et al., 2011	Propõe um framework para aprimorar sistema 311 (CiRM)	Sasakil et al., 2007; OECD, 2001
Creating Public Value in e-Government: A Public-Private-Citizen Collaboration Framework in Web 2.0	Hui et al., 2010	Estudo teórico. Cria framework relacionando valor público, parceria público-privada com governo eletrônico.	Hui et al., 2010
Realizando a Gestão de Relacionamentos com os Cidadãos: proposição e avaliação de um modelo baseado no Citizen Relationship Management	Leite et al., 2010	Analisa modelo de gestão de relacionamentos da Prefeitura de Curitiba com os cidadãos pela central atendimento (156), central de relacionamento e central de pesquisa.	Schellong, 2006; Swift, 2001

Fonte: Autores (2019).

Nos artigos analisados, apenas um deles (Wu, 2017) não fez referência ao conceito CiRM, o qual foi associado diretamente ao sistema 311. Em outro estudo (Hui et al., 2010), os autores definem CiRM, partindo do paradigma de CRM, segundo o qual existe ênfase na segmentação e integração das informações do usuário, a partir dessa afirmação indicaram que CiRM pode processar dados relevantes e providenciar serviços eletrônicos na hora, o que poderia gerar valor público maior do que uma relação *top down* realizada apenas pelo governo.

Os demais estudos, fazem referências a outros autores visando definir CiRM. Dentre estas referências destaca-se o autor Schellong, o qual foi citado na introdução deste estudo e que chamou a atenção quanto a utilização indevida do termo por alguns autores, que consideraram em seus estudos acessos a portais na internet como sendo CiRM.

Segundo Moore (2006 apud Hui & Hayllar, 2010) o que torna o setor público diferente do setor privado é que não é o consumidor individual que atribui valor, mas o coletivo, que através do governo, compromete-se a pagar taxas e a regular a si mesmo com o objetivo de produzir uma mudança nas condições materiais da sociedade.

Com base em Swift (2001 apud Leite & Rezende, 2010), o CiRM pode ser visto como um processo interativo, um ciclo que envolve sua estrutura, em quatro fases:

- descoberta do conhecimento: é a análise das informações do cidadão para identificar suas expectativas em relação à sua cidade, suas demandas, necessidades, capacitação, situação econômico-social. Os dados, relações e transações deste cidadão precisam ser contextualizadas e transformadas em informações e conhecimentos;

- planejamento de políticas e ações municipais: aqui são definidos os planos, programas e infraestrutura necessários para atender, elaborar e/ou conciliar o planejamento do gestor municipal com os anseios da população;

- interação com os cidadãos: nesta fase são geridas as comunicações com os cidadãos. Seja para levantar novas demandas e necessidades ou avaliar o sucesso e o impacto de determinado projeto, programa ou obra executados, ou para auxiliar no planejamento para futuros projetos, e até mesmo para levantar indicadores da satisfação da população. Aqui também estão inseridas as mobilizações da população, como, por exemplo, um convite para a inauguração de uma obra ou para participação nos debates para a definição da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO);

– análise e refinamento: é a fase de aprendizagem contínua a partir das interações com os cidadãos. Aqui processos e serviços que não estejam atendendo aos anseios da população são revistos e reestruturados, impactando na máquina da administração pública, que buscará otimizar seus processos do ponto de vista do cidadão, pois é ele o ator central nesta forma de gestão.

Portanto, a complexidade, especialmente do ponto de vista sistêmico, do CiRM é muito maior do que a do CRM, tendo em vista as diferentes formas e modalidades de relacionamento do governo com o cidadão (Demo & Pessôa, 2015).

Além do atendimento personalizado para diferentes serviços, deve-se considerar a possibilidade de integração entre diferentes órgãos, secretarias, ministérios, além das esferas federal, estadual e municipal de governo, visando garantir a maior qualidade das decisões do governo e a personalização máxima de atendimento ao cidadão (Xavier & Gouveia, 2004 apud Demo & Pessôa, 2015).

De acordo com Schellong (2008) a identificação das necessidades dos cidadãos e avaliação da satisfação do cidadão são dois conceitos fundamentais para a Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM). Sendo assim, as ferramentas que permitem obter essas informações são essenciais para o funcionamento do CiRM.

Além de diversas referências a conceitos e características de CiRM no estudos analisados, destaca-se a proposição de Muscalu (2015), onde:

CiRM deve ser considerado com uma forma de Customer Relationship Management, absolutamente necessária para organizações públicas, permitida pela tecnologia e focada nas necessidades do cidadão com o propósito de manter, otimizar e fortalecer o relacionamento entre instituições públicas e o cidadão.

Porém, esta definição pode adquirir interpretações diferentes, em especial pela grande variedade de tecnologias que podem ser utilizadas e os tipos de relacionamentos proporcionados por estas. Além dos diferentes registros e relações entre bases de dados que podem estar envolvidos.

Com a utilização do CiRM, as políticas devem ser analisadas com uma visão sistêmica de forma que fiquem alinhadas com os processos. Com isso, a legitimidade dos órgãos governamentais será maior, gerando melhores resultados e gerando consenso, ou reconhecimento,

em torno de uma visão comum (Newman et al., 2004 apud Zamanian et al., 2011).

Segundo Lara e Gosling (2016) autores como Kannabiran et al. (2004) e Schellong (2008) relatam que o CiRM está relacionada a uma visão sistêmica, que aproxima os gestores públicos do cidadão, permitindo a melhoria dos serviços públicos. Podendo, neste contexto, viabilizar inovações sociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alguns problemas de pesquisa foram encontrados durante a revisão que podem ser explorados em trabalhos futuros, tais como, a capacidade propiciada pelo CRM de influenciar comportamentos, conforme indica Muscalu (2015), ao ser aplicado no setor público pode ter aspectos negativos, como possíveis aplicações irregulares para fins eleitorais ou pela simples manipulação da população, visando o favorecimento díspar a interesses de determinado grupo.

Sendo assim, para implementar o CiRM é necessário utilizar uma visão sistêmica considerando todos os *stakeholders* e a sociedade. Identificando valores e prioridades que devem guiar as diferentes ações do setor público, o que significa considerar os interesses privados, mas sem se guiar apenas pelos valores individuais ou de propriedade.

A visão sistêmica é estabelecida sempre a partir de um observador, o que permite diferentes compreensões do CiRM e seu funcionamento, logo uma definição única e estanque deste conceito pode ser improfícuo neste momento, da mesma forma que o conceito de bem comum, o qual deve sempre estar em evolução.

Nesse sentido, conclui-se que o conceito de gestão de relacionamento com o cidadão é mais um princípio do que uma definição, o qual direciona para uma visão sistêmica da relação do Estado e da Sociedade, em busca do bem comum.

REFERÊNCIAS

- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, n. 1, p. 1-19.
- Alves, J. B. da M. (2012). **Teoria Geral de Sistemas**: Em busca da interdisciplinaridade. Florianópolis: Instituto Stela.

- Akhondzadeh-Noughabi, E. et al. (2013). FTiS: A new model for effective urban management: A case study of urban systems. **Iran Cities**, v. 31, p. 394-403.
- Bertalanffy, L. von. (2008). **Teoria Geral dos Sistemas: Fundamentos, Desenvolvimento e Aplicações**: 3.ed. Petrópolis: Vozes.
- Bleyer, M. & Saliterer, I. V. (2004). Customer Relationship Management (CRM) zum Public/Citizen Relationship Management. **Verwaltung und Management**, v. 10, n. 6, p. 1-9.
- Demo, G. & Pessoa, R. (2015). CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 49, n. 3, p.677-697, jun. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612131226>.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**. Washington, v. 60, n. 6, p. 549-559, Nov./Dec.
- Denhart, R. & Catlaw, T. (2017). **Teorias da Administração Pública**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Fil'a, M., Schwarczová, L. & Mura, L. (2015). Citizen satisfaction survey as a tool of citizen relationship management of local government in Slovakia. **Serbian Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 117–129.
- Fulla, S. L. (2007). The citizen and CRM. In: Kavanagh, S. C. (Eds.). **Revolutionizing constituent relationships: the promise of CRM systems for the public sector**. Chicago: Government Finance Officers Association, cap. 2, p. 20-24.
- Ghodousi, M., Alesheikh, A. A. & Saeidian, B. (2016). Analyzing public participant data to evaluate citizen satisfaction and to prioritize their needs via K-means, FCM and ICA. **Cities**, [s.l.], v. 55, p.70-81, jun. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2016.03.015>.
- Gupta, J. N. D. & Sharma, S. K. (2009). **Handbook of Research on Information Security and Assurance**. Hershey: Information Science Reference.
- Hui, G. & Hayllar, M. R. (2010). Creating Public Value in E-Government: A Public-Private-Citizen Collaboration Framework in Web 2.0. **Australian Journal of Public Administration**, v. 69, p. 120-131.

- Lara, R. D. & Gosling, M. (2016). Análise dos fatores que compõe a ouvidoria no relacionamento com o cidadão. **Revista Espacios**, v. 37, n. 23.
- Leite, L. de O. & Rezende, D. A. (2010). Realizando a Gestão de Relacionamentos com os cidadãos: proposição e avaliação de um modelo baseado no Citizen Relationship Management. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 2, n. 2, p. 247-258.
- Kavanagh, S. C. (2007). **An introduction to CRM**. In: Kavanagh, S. C. (Eds.). Chicago: Government Finance Officers Association, pp. 9-19.
- Kitchenham, B.; Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. **Evidence-Based Software Engineering (EBSE)**. Keele: Keele University; Durham: University of Durham. Relatório Técnico. 65 p.
- Kotler, P. (1992). **It's Time for Total Marketing**. Business Week Advance Briefs, 2, 1-21.
- Mayr, E. (2008). **Isto é biologia**: a ciência do mundo vivo. São Paulo: Companhia das Letras.
- Muscalu, E. (2015). Communication: A Determinant Element Of Customer Relationship Management (CRM) And Citizen Relationship Management (CIRM). **USV Annals Of Economics & Public Administration**, v. 15, n. 2, p. 140-147.
- Muscalu, E. (2015). The Management of Communication in State Institutions – From Management of the Relations With the Customers To Management of Relations With the Citizen. **Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series**, Issue 4/2015, p 19-23.
- Norshidah M., Nor Shahriza A. K. & Mohamed J. M. R. (2013). A Knowledge Management Approach to Citizen Relationship Management in e-Government context. **International Journal of eBusiness and eGovernment studies**, v. 5, n. 1, p. 108–119.
- Payne, A. (2006). **Handbook of CRM**: achieving excellence in customer relationship management. Oxford: Elsevier.
- Peci, A., Pieranti, O. P. & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v. 15, n. 46, p. 39-55.
- Pollitt, C. (2007). The New Public Management: An Overview of Its Current Status. **Administrație Și Management Public**. Bucarest, v. 1, n. 8, p. 110-115.

Schellong, A. (2008). **Citizen Relationship Management: A Study of CRM in Government**. European University Studies, Frankfurt: Univ. Diss, 2008.

Schellong, A. (2019). **Citizen Relationship Management**. Disponível em: <<http://citizen-relationship-management.de/cirm/?cat=13>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

Tavana, M., Zandi, F. & Katehakis, M. N. (2013) A hybrid fuzzy group ANP-TOPSIS framework for assessment of e-government readiness from a CiRM perspective. **Information & Management**, v. 50, p. 383-397.

Trostmann, T. & LEWY, S. (2002). CERM - Citizen Encounter Relationship Management. **eGov Präsenz**, Bern, v. 2, n. 10, p. 32-35.

Vasconcellos, M. J. E. (2010). **Pensamento sistêmico: O novo paradigma da ciência**: 9. ed. Campinas: Papirus.

Zamanian, M., Khaji, M. R. & Emamian, S. M. S. (2011). The value chain of citizen relationship management (CzRM): A framework for improvement. **African Journal Of Business Management**, [s.l.], v. 5, n. 22, p.8909-8917, 30 set. Academic Journals. <http://dx.doi.org/10.5897/ajbm11.383>. Disponível em: <http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380631415_Zamanian%20et%20al.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

Whittemore, R. & Knafl, K. (2005) The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553.

Wu, W. (2017). Citizen Relationship Management System Users' Contact Channel Choices: Digital Approach or Call Approach?. **Information**, [s.l.], v. 8, n. 1, p.1-16, 5 jan. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/info8010008>.