

Atributos de um Modelo de Gestão do Relacionamento para o Setor Público (ERCi Exec)

Júlio Medeiros¹

julioelpidio@gmail.com |  0000-0002-1208-6740

Gisela Demo¹

giselademo@unb.br |  0000-0003-1864-0471

RESUMO

O movimento do New Public Management promoveu a adoção de ferramentas gerenciais pela Administração Pública. Nesse contexto, surge a estratégia do Citizen Relationship Management (CiRM), que permite aprimorar o relacionamento com cidadãos e incentiva a cidadania. Assim, este estudo visa identificar indícios de validade e confiabilidade de uma escala de relacionamento com o cidadão (ERCi Exec) para o Poder Executivo Federal, além do índice de satisfação dos cidadãos. Foi utilizada análise fatorial exploratória (AFE) e confirmatória (AFC), via modelagem por equações estruturais. O modelo de mensuração proposto desvelou bom ajuste e estrutura unifatorial, sendo denominado “Relacionamento com o Cidadão”, composto por 13 itens.

PALAVRAS-CHAVE

CiRM, gestão do relacionamento, escala de relacionamento, cidadão, serviços públicos

¹Programa de Pós-Graduação em Administração
(PPGA) Universidade de Brasília,
Brasília, DF, Brasil

Recebido: 28/08/2019.
Revisado: 25/11/2019.
Aceito: 13/05/2020.
Publicado Online em: 30/11/2020.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.6>



1. INTRODUÇÃO

O New Public Management ou Nova Gestão Pública (NGP) surgiu como resultado da limitação do modelo burocrático de Administração Pública para o atendimento das demandas da sociedade, associada ao cenário de crise econômica pela qual passavam os países (Hood, 1991). A NGP, surgida no início dos anos 1980, buscou introduzir na Administração Pública conceitos e práticas com foco no desempenho, inspiradas na experiência da iniciativa privada, com vistas a facilitar a oferta de melhores serviços públicos (Pollit, 2013).

Desde então, os gestores públicos têm perseguido o aprimoramento da estratégia para a oferta de serviços públicos mais centrados na necessidade da sociedade. É nesse contexto que surge a filosofia conhecida como *Citizen Relationship Management* (CiRM), ou gestão do relacionamento com o cidadão. Essa abordagem é inspirada na experiência do setor privado de *Customer Relationship Management* (CRM), ou gestão de relacionamento com o cliente, que, apoiada nas ferramentas de tecnologia da informação, busca estabelecer, manter e otimizar relações, contribuindo para retenção de clientes, lealdade e aumento da lucratividade, (Mishra & Mishra, 2009; Schellong, 2005).

Para alguns autores, é possível afirmar que o CiRM surge como reflexo do debate trazido pelo paradigma da Nova Gestão Pública (Reddick, 2010; Schellong, 2005). Nesse sentido, o CiRM auxilia na melhoria do atendimento e no relacionamento com os cidadãos, garantindo serviços públicos de maior qualidade e eficiência, além de promover e incentivar o exercício da cidadania e melhorar a imagem/credibilidade dos serviços públicos (Demo & Pessoa, 2015; Schellong, 2008). Com o CiRM, busca-se melhorar a orientação para o cidadão, aprimorar a prestação de contas e, ao mesmo tempo, influenciar a percepção do cidadão em relação à esfera governamental (Nassif, 2004; Schellong, 2008).

Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa foi identificar indícios de validade e confiabilidade de uma escala de relacionamento com o cidadão (ERCi Exec) para o Poder Executivo Federal, considerando lacuna apontada por Demo e Pessoa (2015) em relação a instrumentos diagnósticos no âmbito de uma instituição pública do Poder Executivo Federal. O desenvolvimento da ERCi Exec foi feito a partir do modelo validado por Demo e Pessoa (2015) para o Poder Judiciário e do modelo de Lara e Gosling (2016) construído para o governo de Minas Gerais, únicas iniciativas neste sentido reportadas pela literatura. Ainda, avaliou-se a satisfação dos cidadãos, com base no índice Net Promoter Score (NPS), proposto por Reichheld (2012).

Em termos práticos, essa escala contribuiu para o fomento da discussão sobre a estratégia de CiRM no governo brasileiro. A pesquisa buscou oferecer instrumento validado cientificamente, proporcionando a qualificação do processo de pesquisa e relacionamento entre governo e cidadão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. NOVA GESTÃO PÚBLICA (*NEW PUBLIC MANAGEMENT*)

O início dos anos 1980 apresentou um cenário de desafios para os governos mundiais. A limitação dos recursos públicos e a crise fiscal pela qual passavam os países, aliados à necessidade de oferta de melhores serviços aos cidadãos, contribuíram para o debate que buscou reconfigurar a estrutura e os preceitos norteadores da Administração Pública. Esse novo paradigma ficou conhecido como *New Public Management*, ou Nova Gestão Pública (NGP) que, inspirado em tecnologias da iniciativa privada, buscou construir um Estado mais ágil e empreendedor, capaz de fazer frente às crescentes necessidades dos cidadãos (Hood, 1995; Pollit & Dan, 2013).

A tentativa perseguida pela NGP era a de definir um modelo que contribuísse para a superação de deficiências do modelo burocrático de administração, tido como hierárquico e com excessivo controle nos procedimentos (Hood, 1991; Vigoda, 2002). Para Hood (1991) e Pollit e Dan (2013), o paradigma pós-burocrático emergente era resultado de tendências presentes em países centrais como Reino Unido e Estados Unidos, como a necessidade de diminuir o tamanho do aparelho estatal, incentivo a parcerias com a iniciativa privada na provisão de serviços públicos, além do apoio da tecnologia na oferta de serviços *públicos*. Esse debate apoiava a mudança de uma gestão antes focada em processos para uma abordagem baseada em resultados (Hood, 1991, 1995).

No Brasil, a Nova Gestão Pública inspirou a edição do Plano Diretor de Reforma de Estado (PDRAE), publicado em 1995, que buscou modernizar a estrutura da Administração Pública nacional, a partir de uma abordagem moderna, focada na qualidade e produtividade do serviço público. A proposta era introduzir no setor público valores e comportamentos indicados pela Administração Pública Gerencial, além de conceitos de eficiência e controle dos resultados, permitindo a adoção de estratégias de descentralização da ação governamental, para que esta pudesse chegar ao cidadão (Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, 1995, p.7).

Nesse sentido, a adoção de uma visão gerencialista buscou modernizar a esfera pública, por meio da promoção de aspectos relativos à eficiência, à eficácia e à competitividade (Secchi, 2009). A partir desse movimento de modernização dos pilares da Administração Pública, a estratégia governamental buscou considerar as reais necessidades dos cidadãos, fortalecendo a estratégia multicanal de comunicação, e a melhoria do relacionamento (Schellong, 2005).

2.2. GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

O marketing de relacionamento pode ser entendido como a atração, a manutenção e o aprimoramento da relação com os consumidores (Berry, 1995; Sheth & Parvatiyar, 2000; Payne, 2012). Autores como Berry (1983) e Gummenson (1994) foram uns dos primeiros a mencionar o termo e têm sido usados como base para a pesquisa no tema. Para Gummenson (1994), marketing de relacionamento envolve redes e interação, o que representa um novo paradigma na teoria de marketing. A estratégia de marketing, antes transacional, que priorizava a obtenção de consumidores e o volume de transações da empresa, passa a promover aspectos relativos à lealdade, à personalização e à oferta de benefícios.

Hoje, os princípios do marketing de relacionamento aplicam-se em um ambiente de inovação tecnológica latente e de mercados em constante transformação (Payne, 2012). Nesse sentido, a vantagem competitiva pode ser mais bem alcançada por meio do conhecimento das expectativas dos clientes, suas preferências e comportamento e da geração de valor diferenciado para eles (McKenna, 1999).

Assim, o *Customer Relationship Management* (CRM), ou gestão do relacionamento com o cliente, engloba as bases do marketing de relacionamento, podendo ser entendido como uma abordagem centrada no cliente que, apoiada em sistemas informacionais e tecnologia, contribui para a lucratividade da empresa e a retenção dos clientes (Mishra & Mishra, 2009; Payne, 2012). Kannabiran *et al.* (2004) ressaltam que o CRM resulta de uma filosofia que busca alinhar a estratégia de negócio da empresa em torno das necessidades dos consumidores.

Alguns dos benefícios alcançados pela adoção de soluções de CRM incluem a oferta de serviços personalizados e de qualidade, informação e responsividade às necessidades dos clientes, integração multicanal, segmentação, comunicação aberta e, mais importante, o conhecimento do cliente (Al-Khouri, 2012). Nesse sentido, o CRM, para ser bem-sucedido, precisa estar imbuído de visão estratégica para criar valor aos acionistas, por meio do desenvolvimento de relacionamentos

com clientes estratégicos, unindo o potencial da tecnologia da informação (TI) às estratégias de marketing de relacionamento, que resultarão no estabelecimento de relacionamentos lucrativos de longo prazo (Payne, 2012).

No contexto do setor público, o marketing de relacionamento também se apresenta como alternativa para a melhoria na oferta dos serviços à sociedade. Conhecido como *Citizen Relationship Management* (CiRM), sua adoção permite aos gestores gerenciar reclamações e as demandas dos cidadãos, a oferta de serviços em linha com as necessidades da sociedade, além de proporcionar prazos de atendimento menores (Xavier & Gouveia, 2004). Gestores públicos devem adotar uma estratégia proativa, por meio do uso de dados disponíveis dos cidadãos, com vistas a antecipar demandas e resolver reclamações (Fulla, 2007; Reddick, 2010). Grande parte das interações dos cidadãos com o governo está relacionada com momentos de vida e podem ser previsíveis através da gestão do relacionamento.

2.3. GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO (CiRM)

Conforme Schellong (2005), a gestão do relacionamento com o cidadão, ou *Citizen Relationship Management* (CiRM), pode ser compreendida como uma estratégia, apoiada pelas ferramentas de tecnologia da informação e comunicação, com foco no cidadão, que visa estabelecer e melhorar os relacionamentos e, sobretudo, incentivar o exercício da cidadania. Diferentemente da aplicação no setor privado, o CiRM *não visa ao lucro*, mesmo que a gestão do relacionamento com cidadãos possa resultar em eficiência no uso de recursos públicos (Al-Raisi & Al-Khoury, 2010). No setor público, a gestão do relacionamento permite aos gestores públicos conhecerem melhor o cidadão, aprimorar o nível de serviços, reduzir custos de interação, personalizar a relação e satisfazer suas demandas de maneira eficaz, permitindo o mesmo nível de serviço oferecido pelo setor privado (Xavier & Gouveia, 2004). Permite-se, assim, a utilização mais eficiente dos recursos públicos e aumenta-se a efetividade geral do governo (Fulla, 2007).

Algumas das barreiras para a implementação do CiRM incluem o desafio de se obter investimento, garantir o apoio da liderança e superar obstáculos inerentes às estruturas tradicionais das instituições públicas, nas quais as informações são armazenadas em silos (Kannabiran *et al.*, 2004). Nesse sentido, para o sucesso da estratégia, é necessário que as instituições públicas promovam uma mudança cultural, com base na colaboração intergovernamental, implementação de multicanais de comunicação, melhoria de processos, sempre a partir das necessidades reais dos cidadãos (Schellong, 2005).

Assim, percebe-se que a adoção dos conceitos do CiRM pode contribuir para a oferta de serviços públicos superiores, com menor tempo de espera, menos frustração em encontrar os serviços requeridos, entrega de resultados de acordo com o prometido e, em última instância, maior satisfação dos cidadãos (Kavanagh, 2007). Mas será que os cidadãos podem ser entendidos como clientes?

2.4. RELAÇÃO CIDADÃO X ESTADO

A relação entre o Estado e os destinatários da ação governamental pode assumir diversos contornos. A literatura que discute essa questão foca em alguns papéis principais atribuídos ao indivíduo perante o Estado, como o de eleitor (Frederickson, 1991; Richards, 1994; Vigoda, 2002), contribuinte (Richards, 1994), consumidor/cliente (Fotaki, 2009; Frederickson, 1991; Peci *et al.*, 2008; Richards, 1994; Thomas, 2013; Vigoda, 2002), cidadão (Fotaki, 2009; Frederickson, 1991; Peci *et al.*, 2008; Richards, 1994; Thomas, 2013; Vigoda, 2002) e parceiro/coprodutor (Fotaki, 2009; Thomas, 2013; Vigoda, 2002).

O papel de eleitor surge com o fortalecimento dos regimes de democracia representativa do mundo ocidental, no qual os agentes eleitos, sob a perspectiva de delegação, passam a ter legitimidade para fazer escolhas e tomar decisões pelos eleitores sobre aspectos da vida em sociedade (Frederickson, 1991; Richards, 1994; Vigoda, 2002). Já a função contribuinte dada ao público é evidenciada com a experiência de crise fiscal pela qual passavam as economias no fim dos anos 1970 e início dos anos 1980. Nesse cenário, exigiram-se dos gestores públicos cortes de gastos, o uso mais eficiente dos recursos públicos e maior produtividade, como forma de responder aos anseios dos contribuintes (*taxpayers*) (Richards, 1994).

No que concerne à função consumidor/cliente, vale considerar que ela surge como reflexo da necessidade de se repensar os preceitos rígidos de eficiência trazidos pelo gerencialismo puro (Richards, 1994). A publicação do *Citizen's Charter*, ou carta de serviços, pelo governo inglês, em 1991, evidencia essa mudança, haja vista que o gestor público passou a atentar-se a aspectos relativos à qualidade e à satisfação do público (Richards, 1994). A Carta de Serviços estabelecia padrões mínimos de desempenho exigidos do gestor na prestação de serviços, fortalecendo o conceito de cliente no setor público (Richards, 1994).

No que diz respeito à função cidadão, há consenso sobre a importância desse conceito quando se debate a ação governamental, tendo em vista aspectos relativos à coletividade e ao exercício de direitos e deveres presentes na prestação de serviços públicos. Kavanagh (2007) assevera que cidadãos possuem uma relação mais multifacetada com o governo do que uma simples relação transacional assim com sugere a palavra consumidor. Além disso, Denhardt e Denhardt (2000) argumentam que o interesse público resulta de um diálogo sobre valores compartilhados, mais do que a junção de autointeresses individuais.

Por fim, a função parceiro/coprodutor assumida pelo indivíduo pode ser vista como uma nova forma de desenho de serviços, e reflete a necessidade de flexibilidade e fortalecimento da colaboração entre governo e sociedade, bem como alternativas para superar as limitações enfrentadas pelos gestores públicos na entrega de serviços públicos adequados à sociedade (Vigoda, 2002).

Assim, o conceito de cliente trazido da esfera privada contribui no sentido de chamar a atenção da administração pública para entender os usuários como dignos de bom atendimento, melhores serviços, com redução de tempo de atendimento, e demais benefícios. Contudo, é importante entender que o conceito de cidadão não se reduz ao papel de cliente, haja vista que nele estão inseridos múltiplos e, muitas vezes, conflitantes interesses (Denhardt & Denhardt, 2000; Fotaki, 2009; Thomas, 2013).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa caracteriza-se como de campo, descritiva e instrumental, de caráter transversal e natureza multimétodo. O lócus de pesquisa escolhido foi o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, entidade integrante da Administração Indireta do Poder Executivo Federal, vinculada ao Ministério da Economia. Ao INSS compete a operacionalização do reconhecimento dos direitos dos usuários do Regime Geral de Previdência Social – RGPS, por meio de uma rede de atendimento, composta por unidades de atendimento fixas e móveis, centrais de atendimento telefônico e portal da previdência na internet.

Na etapa qualitativa, com vistas à adaptação dos instrumentos de pesquisas de Demo e Pessoa (2015) e Lara e Gosling (2016), foram realizadas análise semântica, análise de juízes e um pré-teste (Pasquali, 2012). Os 16 itens da escala de Demo e Pessoa (2015) e os 19 de Lara e Gosling (2016) foram analisados previamente. Verificaram-se redundâncias, itens similares e adaptações em alguns itens, resultando em 24 itens para análise semântica. Essa etapa teve a participação

de estudantes e professores de pós-graduação em administração da Universidade de Brasília (8 especialistas acadêmicos) e técnicos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão envolvidos com a discussão de ferramentas para a melhoria de serviços públicos na Administração Pública Federal (4 especialistas práticos).

Em segunda instância, procedeu-se à análise de juízes, por meio da realização de 2 grupos focais, nos meses de fevereiro e março de 2017, com gestores e executores do CiRM no INSS. Os participantes analisaram os itens provenientes da validação semântica, no intuito de adequá-los à mensuração da gestão do relacionamento no contexto específico do INSS.

Por fim, foi realizado um pré-teste com 18 cidadãos que aguardavam o atendimento em uma Agência da Previdência Social localizada no Distrito Federal. Após essas etapas de análise qualitativa, produziu-se a versão de aplicação da ERCi INSS, composta por 25 itens, além do item para avaliar o nível geral de satisfação com o atendimento do INSS, a partir do modelo do Net Promoter Score proposto por Reichheld (2012).

Em relação à etapa quantitativa, a população-alvo foram os cidadãos que já haviam feito uso de algum canal de relacionamento do INSS. Quanto à amostra, esta se caracterizou como estratificada por percentual, que é quando se divide a população em subpopulações (estratos) razoavelmente homogêneos (Cochran, 2007). Neste estudo, foram usadas duas amostras independentes, sendo a primeira utilizada para conduzir a análise fatorial exploratória, e a segunda amostra destinada à validação confirmatória (Byrne, 2009).

Em relação ao tamanho da primeira amostra, Tabachnick e Fidell (2012) assinalam que a análise fatorial exploratória (AFE) deve contemplar um mínimo de 300 indivíduos, sugerindo, adicionalmente, como regra, entre 5 e 10 sujeitos por item do questionário. Para o dimensionamento do tamanho da segunda amostra, para a análise fatorial confirmatória (AFC), Hair *et al.* (2005), Byrne (2009) e Kline (2011) sugerem entre 10 e 20 sujeitos por item. Nesse sentido, tendo em vista que a versão de aplicação da ERCi INSS possuía 25 itens, definiu-se um mínimo de 125 questionários respondidos para a AFE e de 250 para a AFC.

Para o desenho da estratégia da amostragem da pesquisa, tendo em vista o lócus escolhido, quais sejam as agências da previdência social (APS) localizadas no Distrito Federal (DF), foram utilizados como referência dados do INSS relativos ao atendimento realizado pela instituição. De acordo com os gestores do INSS, há no DF um total de 7 APS, classificadas de acordo com o volume de atendimentos, na tipologia A, B e C.

Assim, com o objetivo de obter representatividade da população dos cidadãos atendidos no DF, foi sorteada 1 APS do tipo A e 2 do tipo C. Para a APS do tipo B, não houve sorteio, tendo em vista que só existe 1 APS classificada nessa tipologia. Com relação ao número de respostas necessárias, definiu-se o percentual equivalente a 1% da média mensal de atendimentos por tipo de APS, haja vista a grande quantidade de atendimentos. A quantidade final obtida de questionários válidos foi de 500 (Medeiros, 2018), o que atende aos requisitos estabelecidos pela literatura.

O processo de tratamento dos dados teve como etapa inicial a análise de distribuição de frequências (média, desvio-padrão, variância, máximo e mínimo), com o objetivo de confirmar a precisão da transcrição dos dados. Não foi necessário proceder à análise de dados faltantes (*missing values*), haja vista que a aplicação do questionário foi feita pelos próprios pesquisadores, não resultando em respostas com itens em branco. Na sequência, procedeu-se à análise quanto à presença de *outliers*, ou seja, de valores que diferem substancialmente da média e da maioria dos dados, a qual se utilizou da distância de Mahalanobis, por meio do SPSS (versão 21.0.0.0), conforme Tabachnick e Fidell (2013). O procedimento foi checar o valor correspondente na tabela do qui-quadrado, com nível de significância $p < 0,001$, considerando os 25 itens da escala.

O resultado foi $X^2 = 52,620$. Então, conduziu-se uma regressão, tendo um contador como Variável Dependente (VD) e demais variáveis como Variáveis Independentes (VI). Os 23 valores encontrados, com resultado acima de $X^2 = 52,620$, foram excluídos da amostra. Além disso, para as análises de dados escolhidas pelos pesquisadores, Tabachnick e Fidell (2013) sugerem a exclusão dos **outliers**.

Por fim, foi realizada a análise dos pressupostos para a utilização de análises multivariadas, conforme estabelecido por Hair, William, Babin e Anderson (2009). Foram gerados gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos, com o objetivo de verificar normalidade, linearidade e homocedasticidade dos dados. Todos os pressupostos foram confirmados.

Nesse sentido, a amostra final foi composta por 477 sujeitos (Medeiros, 2018). Na sequência, a amostra final foi dividida, de forma aleatória, em duas amostras diferentes; a primeira, destinada à análise fatorial exploratória (Estudo 1), composta por 205 sujeitos (Medeiros, 2018); e a segunda, referente à análise fatorial confirmatória (Estudo 2), via modelagem por equações estruturais, composta por 272 sujeitos (Hair et al., 2009; Medeiros, 2018). Vale salientar que para o Estudo 2, verificou-se, também, a normalidade multivariada, conforme critérios de Marôco (2010), no programa estatístico Amos, a qual não apresentou problemas. Finalmente, para o cálculo do índice de satisfação dos cidadãos com os serviços prestados pelo INSS, foi utilizada a metodologia do *Net Promoter Score* (NPS), estabelecida por Reichheld (2012).

Em relação à caracterização da amostra, verificou-se que cerca de 64% do total dos respondentes possuíam idade entre 35 e 59 anos. Entre os respondentes, 52% eram homens e 48% mulheres. Em relação ao nível de escolaridade, 27,6% possuíam ensino médio completo, seguido de ensino superior completo, com 17,3%, e 16% afirmaram ter ensino fundamental incompleto. Os participantes com algum nível de especialização (*latu* ou *strictu* sensu) somaram 11,2%. Em relação ao canal de atendimento utilizado (presencial, telefônico ou internet), verificou-se que o canal presencial apresentou maior frequência, totalizando 95,4%. O segundo canal mais utilizado foi o telefônico, com 86,7%, seguido do canal digital (portal, email e redes sociais), com 42,4%.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. ETAPA QUALITATIVA

A análise semântica desvelou alto nível de concordância, seja para permanência, acréscimo, exclusão ou fusão, em 21 dos 24 itens. Além disso, foi incluído um novo item “Há uma agência do INSS perto de mim”, para medir aspectos relativos à conveniência dos serviços ofertados pelo INSS. Por fim, os gestores que atuaram como juízes também sugeriram a inclusão de três novos itens ao instrumento de pesquisa. Ressalta-se que o nível de concordância dos especialistas aos itens foi de 80%, o que atende aos critérios sugeridos por Pasquali (2010). Nesse sentido, a versão de aplicação da ERCi Exec contou com 25 itens, além do item para avaliar o nível geral de satisfação com o atendimento do INSS, a partir do modelo de NPS proposto por Reichheld (2012).

4.2. ETAPA QUANTITATIVA

4.2.1 Validação exploratória

Em relação aos resultados da análise quantitativa, procedeu-se à validação psicométrica da escala proposta, por meio da análise dos componentes principais, além da análise fatorial exploratória (AFE). Primeiramente, a análise dos componentes principais teve como objetivo verificar a

adequabilidade do uso de análise fatorial para a amostra pesquisada, ou seja, a fatorabilidade da amostra. Para tanto, analisou-se tanto a matriz de correlação, quanto o índice de adequação da amostra proposto por *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Os resultados obtidos demonstraram correlações significativas entre as variáveis e os valores das comunalidades, corroborando a indicação da fatorabilidade da matriz. Ademais, por meio do cálculo do KMO obteve-se o índice de 0,91, considerado como “maravilhoso” pela literatura (Kaiser, 1974).

A condução da AFE seguiu as orientações de Pasquali (2012), a partir da definição de um conjunto de fatores que não fosse sub ou superextraído, com vistas a minimizar distorções dos resultados empreendidos em análises futuras. Nesse sentido, os critérios escolhidos foram os *eigenvalues* ou autovalores, a porcentagem de variância explicada, o gráfico *scree plot* e a análise paralela. O método *eigenvalues* maiores que 1,0 indicou seis fatores, e a variância total explicada maior que 3% indicou 11 fatores. Além disso, por meio do gráfico *scree plot*, ou gráfico de sedimentação, foi possível obter uma análise visual do gráfico de autovalores, permitindo verificar o ponto em que a inclinação deixa de ser acentuada para tornar-se quase horizontal (Pasquali, 2012). Nesse caso, a análise sugeriu dois fatores, observando-se o ponto de inflexão.

Com a finalidade de garantir a adequação na quantidade de fatores da escala proposta, lançou-se mão da análise paralela, conforme sugerem Hayton, Allen e Scarpello (2004), além dos argumentos de Horn (1965), que defende que tal técnica é precisa em 92% dos casos, permitindo um nível mais elevado de segurança na determinação do conjunto de valores a ser extraído.

O valor dos *eigenvalues* aleatórios foram estimados com auxílio do software RanEigen (Enzmann, 1997). Os resultados da análise paralela sugeriram a utilização de dois fatores, haja vista que o número de fatores é indicado no momento em que o valor empírico é menor do que o valor estimado (Reise, Waller, & Comrey, 2000).

Então, analisou-se, por meio do alfa de Cronbach, a confiabilidade dos 3 itens (5, 8 e 22), supostos para o segundo fator, presumivelmente relacionados à tecnologia da informação e comunicação (TIC). Os resultados acima de 0,70 são considerados confiáveis e acima de 0,80 muito confiáveis (Nunnally & Berstein, 1994). O resultado do alfa obtido para os 3 itens foi abaixo de 0,6, (0,56), que é o mínimo aceito pela literatura internacional. Ademais, dois dos três itens possuíam carga fatorial compartilhada, com pequena diferença de valor entre elas. Dessa forma, no interesse da parcimônia científica proposta por Byrne (2012), a opção foi considerar a estrutura unifatorial para a escala.

Privilegiaram-se, nesse fator, itens com cargas acima de 0,55 para que a escala contivesse apenas itens bons, muito bons e excelentes, perfazendo 15 itens. Procedeu-se à análise de confiabilidade dos 15 itens resultando em um alfa de Cronbach de 0.92, considerada alta confiabilidade (Comrey & Lee, 2013; Nunnally & Berstein, 1994). Optou-se por acrescentar os itens 8 e 22, mesmo com classificação pobre e razoável, respectivamente, pelo fato de eles terem representatividade teórica, haja vista o papel que a TIC tem para a discussão do conceito de CiRM. A inclusão desses itens não resultou em alteração do alfa de Cronbach, que permaneceu em 0.92.

Dessa forma, ao final da análise fatorial exploratória, a escala de relacionamento proposta para o INSS (ERCi INSS) apresentou apenas um fator com 17 itens, o que confirma a estrutura unifatorial da primeira ERCi elaborada por Demo e Pessoa (2015). A classificação dos itens apresentou 5 como “excelentes”, 4 “muito bons”, 6 “bons”, 1 “regular” e 1 “pobre”, com alto índice de confiabilidade.

Ainda, o total de variância explicada do construto “Relacionamento com o cidadão” foi de 33,15%, o que pode ser avaliado como um bom resultado, haja vista a estrutura unifatorial da escala. Por fim, a Tabela 1 apresenta os índices psicométricos consolidados da ERCi Exec.

Tabela 1*Índices psicométricos da versão completa da ERCi Exec*

Descrição do item	Carga fatorial	Qualidade
10. Estou satisfeito (a) com a qualidade dos serviços prestados pelo INSS.	,81	Excelente
11. Os atendentes do INSS resolvem minhas solicitações.	,75	Excelente
14. O INSS merece minha confiança.	,73	Excelente
24. Tenho que ir poucas vezes ao INSS para resolver minhas solicitações.	,71	Excelente
15. O INSS reconhece a importância do cidadão.	,71	Excelente
9. Os atendentes do INSS conseguem responder a todas as minhas perguntas.	,68	Muito bom
12. Os atendentes do INSS são rápidos na solução das minhas solicitações.	,67	Muito bom
18. O INSS ouve minhas dúvidas, sugestões e reclamações.	,66	Muito bom
7. O INSS possui um atendimento telefônico eficaz.	,63	Muito bom
19. O INSS possui uma imagem positiva perante a sociedade.	,62	Bom
4. Consigo acompanhar minhas solicitações nos canais de relacionamento do INSS (telefone, internet, presencial).	,60	Bom
20. O INSS incentiva o exercício da cidadania.	,58	Bom
16. O INSS oferece atendimento personalizado.	,56	Bom
17. O site do INSS atende as minhas necessidades.	,56	Bom
13. Os atendentes do INSS são atenciosos e prestativos.	,56	Bom
22. O INSS disponibiliza serviços para serem prestados totalmente pela internet.	,49	Razoável
8. O INSS disponibiliza novas tecnologias para prestar seus serviços (redes sociais, aplicativos para celular).	,43	Pobre
Confiabilidade	0,92	
Variância Total Explicada	33,15%	

Fonte: Elaborada pelos autores

4.2.2 Validação confirmatória

Procedeu-se à análise fatorial confirmatória, utilizando a modelagem por equações estruturais (SEM, pelo nome em inglês), método de estimação da verossimilhança. A escolha do referido método justificou-se pelo fato de que esse é o método de estimação mais usado em SEM, haja vista sua robustez a problemas de normalidade, bem como eficácia para diferentes tamanhos de amostras (Hair *et al.*, 2009).

Para verificar o ajuste do modelo à amostra utilizada, são utilizados índices, sendo necessário que o pesquisador lance mão de um índice incremental e de um índice absoluto, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados. Um modelo que apresenta o valor χ^2 normado (NC, ou CMIN/df, onde CMIN é a estatística do χ^2 e df são os graus de liberdade do modelo), CFM (Comparative Fit Index ou índice de ajuste comparativo) e RMSEA (raiz do erro médio quadrático de aproximação) terá informações suficientes para que o pesquisador proceda à sua avaliação (Hair *et al.*, 2009).

Assim, conforme sugere Kline (2011), os valores satisfatórios para um modelo estrutural devem atender aos seguintes critérios: valores para NC (CMIN/DF) entre 2,0 e 3,0 e, no máximo, até 5,0; valores para CFI iguais ou superiores a 0,90; e valores para RMSEA inferiores a 0,06 ou até 0,08. Tendo como base tais parâmetros, procedeu-se à análise confirmatória da estrutura fatorial exploratória obtida previamente, o que resultou em cargas fatoriais baixas, inferiores a 0,5, para os itens 4 (0,480), 8 (0,370), 17 (0,279) e 22 (0,264). De acordo com Guadagnoli e Velicer (1988), fatores com 4 ou mais itens, com cargas acima de 0,6, são *confiáveis* independentemente do tamanho da amostra. Os mesmos autores argumentam que fatores com 10 ou mais itens, com cargas acima de 0,4, são confiáveis apenas se a amostra for maior do que 150. Dessa forma, considerando a carga de 0,4 como corte, pode ser aceitável se a amostra for grande (ou maior do que 150 sujeitos). Mesmo com uma amostra grande (477 sujeitos), a estratégia foi, primeiramente, ter apenas itens classificados como bons, muito bons ou excelentes (cargas acima de 0,55, de acordo com Comrey & Lee, 1992). No entanto, adotou-se uma exceção para itens com carga abaixo de 0,55, mas com respaldo teórico relevante, uma vez que a teoria deve sempre prevalecer sobre a estatística (Comrey & Lee, 1992).

Entretanto, com vistas a melhorar ainda mais o ajuste obtido, também foram analisados os índices de modificação (I.M.), de acordo com as orientações de Kline (2011). Os I.M. entre as variáveis I20 (“O INSS incentiva o exercício da cidadania”) e I19 (“O INSS possui uma imagem positiva perante a sociedade”), bem como entre as variáveis I20 (“O INSS incentiva o exercício da cidadania”) e I15 (“O INSS reconhece a importância do cidadão”), foram de 29,37 e 17,57, respectivamente. Desta forma, uma seta dupla foi introduzida entre as variáveis I20 e I19 e entre as variáveis I20 e I15.

Cumprir ressaltar a existência de amparo teórico na literatura para as associações realizadas entre esses itens. Vigoda-Gadot, Shoham e Vashdi (2010) afirmam que uma imagem positiva do setor público pode ser percebida como um indicador de democracia forte, conceito que está diretamente relacionado à cidadania. Ainda, Vigoda-Gadot e Mizrahi (2007) sugerem que a imagem do setor público está mais relacionada ao desempenho do papel do Estado, que é de, entre outras coisas, garantir direitos e deveres. Assim, uma instituição pública que estimule a cidadania terá, conseqüentemente, uma imagem positiva perante a sociedade.

De forma similar, a relação entre promoção da cidadania e reconhecimento da importância do cidadão encontra coerência com os argumentos de Denhardt e Denhardt (2000) que, ao proporem o conceito do Novo Serviço Público, sugerem que as pessoas deveriam cada vez mais cumprir seu papel de cidadão e o governo adotar uma postura sensível às necessidades da sociedade.

Dessa forma, os resultados finais obtidos, para o modelo com 13 itens, foram $\chi^2(63) = 159,30$, NC (CMIN/DF) 2,53, CFI 0,94, RMSEA 0,07 e SRMR 0,05. Calculou-se, também, a raiz padronizada do resíduo médio (SRMR), que se refere à média absoluta da correlação residual, ou seja, a diferença entre as correlações observadas e as previstas, sendo útil para comparar ajustes ao longo de modelos (Hair *et al.*, 2009; Kline, 2011). A literatura estabelece que bons valores de SRMR devem ser $\leq 0,08$ (Kline, 2011).

Com base em tais resultados, é possível afirmar que a escala possui um bom ajuste, uma vez que todos os parâmetros estão dentro das recomendações de Kline (2011). Em síntese, a Figura 1 apresenta o modelo de mensuração obtido na análise fatorial confirmatória com os respectivos parâmetros.

Em seguida, a confiabilidade do fator identificado foi analisada pelo *Jöreskog's rho* (ρ), medida de consistência interna mais recomendada do que o alfa de Cronbach, para modelagem por equações estruturais, tendo em vista que esse utiliza como referência as cargas fatoriais e não as

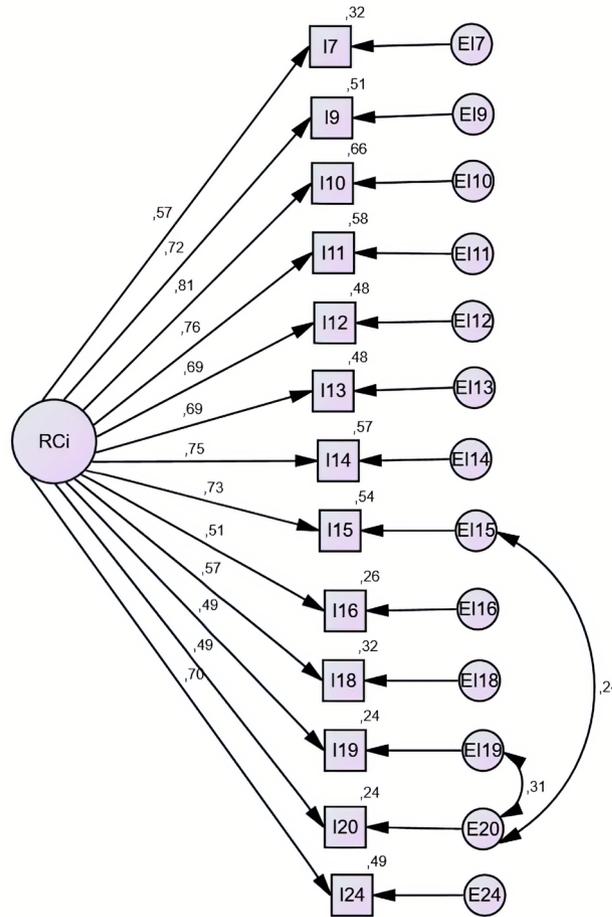


Figura 1. Análise Fatorial Confirmatória.

Nota. $\chi^2(63) = 159,30$, NC (CMIN/DF) 2,53, CFI 0,94, RMSEA 0,07 e SRMR 0,05

Fonte: Elaborada pelos autores.

correlações observadas entre as variáveis (Chin, 1998). O fator “Relacionamento com o cidadão (RCi)” obteve $\rho=0,91$, o que é considerado bastante satisfatório, de acordo com Chin (1998), uma vez que o índice *Jöreskog’s rho* deve ser superior a 0,7.

Na sequência, a validade de construto da ERCi Exec foi testada por meio de validade convergente e validade nomológica. A validade de um construto refere-se ao quanto um conjunto de itens medidos reflete o construto teórico que esses itens devem medir (Hair *et al.*, 2009). Ressalta-se que não se procedeu ao teste da validade discriminante, haja vista a estrutura unifatorial da escala.

A validade convergente refere-se ao grau de concordância entre duas ou mais medidas de um mesmo construto, devendo as intercorrelações dos itens serem pelo menos moderadas, acima de 0,3 (Cohen, 1992; Hair *et al.*, 2009; Kline, 2011). Assim, um dos indícios de validade convergente utilizados é o de confiabilidade do fator (Hair *et al.*, 2009), que no caso da ERCi Exec foi acima de 0,7, indicando consistência interna e confiabilidade. Outro indicador de convergência estabelecido pela literatura é o relativo às cargas fatoriais, as quais devem ser superiores a 0,5. Pode-se afirmar que a ERCi Exec atendeu a esse critério em praticamente todos os 13 itens que a compõem, com exceção dos itens 19 e 20, que obtiveram carga fatorial de 0,49, mas que ainda podem ser consideradas significantes, conforme Hair *et al.* (2009). Com isso, é possível afirmar que a escala possui validade convergente.

Com a validade nomológica, busca-se confirmar a capacidade de a escala se comportar em relação a outros construtos, conforme previsto. Procedeu-se, então, a testes de correlações entre construtos conforme a teoria (Hair *et al.*, 2009). Para tanto, calculou-se a média das respostas dadas pelos indivíduos aos 13 itens resultantes do modelo final da escala, correlacionando-a ao resultado das respostas dos sujeitos entrevistados ao item 26, relativo ao *Net Promoter Score*, “Em uma escala de 0 a 10, indique seu nível geral de satisfação com o atendimento do INSS”.

Para condução da análise de correlação entre os aspectos descritos acima, foi utilizado o coeficiente de *Pearson*, assim como o coeficiente de *Spearman*, uma vez que esse último permite descrever a relação entre dados lineares, não lineares e medidas ordinais (Freund, 2006). Os resultados obtidos, *Pearson* (,725) e *Spearman* (,757), demonstraram uma alta correlação entre os construtos (relacionamento e satisfação), confirmando o estabelecido pela literatura, tal qual apontam autores como Levitt (1990), Bolton (1998), Pollard, Young e Gregg (2006), ao afirmarem ser possível identificar correlação entre os construtos satisfação e relacionamento. Outrossim, para Sin, Tse e Yim (2005), a implementação efetiva de uma estratégia de gestão do relacionamento permite a melhoria dos níveis de satisfação do cliente.

Por fim, foi avaliada a satisfação dos cidadãos beneficiários dos serviços do INSS pesquisados por meio do índice *Net Promoter Score* (NPS). Para a análise da satisfação dos cidadãos, foi-lhes solicitado: “Em uma escala de 0 a 10, indique seu nível geral de satisfação com o atendimento do INSS”. A média das respostas da amostra total foi de 5,68 (DP = 2,53; Moda = 5).

Na sequência, a partir da metodologia estabelecida por Reichheld (2012), foi calculado o indicador NPS para o INSS da seguinte maneira: inicialmente o autor sugere desconsiderar os entrevistados que atribuíram notas 7 e 8; em seguida somou-se o percentual dos promotores, ou seja, aqueles cidadãos que deram nota 9 ou 10, que foi de 16,72%, e por fim calculou-se o percentual dos detratores (notas 0 a 6), cidadãos que atribuíram notas de 0 a 6, cujo resultado foi 83,28%. Assim, o NPS final obtido para o INSS foi de -66,57%, que é o valor do percentual dos promotores subtraído do percentual dos detratores.

Esse resultado demonstra que o número de detratores, ou seja, aqueles usuários insatisfeitos e decepcionados com o tratamento recebido, críticos potenciais da instituição junto a familiares e amigos, supera sobremaneira o número de promotores, os quais são aqueles que representam o sucesso da instituição. Esse diagnóstico sugere a atenção dos gestores do INSS, uma vez que a adoção de uma estratégia de CiRM pressupõe, tanto o incentivo da cidadania, como a melhoria da imagem da instituição pública (Demo & Pessoa, 2015; Schellong, 2005). Nesse sentido, um contingente maior de cidadãos promotores, que atribuem notas altas para os serviços de uma instituição pública, pode representar maior satisfação dos usuários dos serviços públicos (Lee, 2012).

Por conseguinte, tendo em vista que a satisfação é um indicador de profícuas estratégias de relacionamento, faz-se necessária a busca do aumento do nível de satisfação dos cidadãos que utilizam os serviços ofertados pelo governo, com vistas à efetividade da estratégia de gestão do relacionamento com os cidadãos (Bolton, 1998; Levitt, 1990; Pollard *et al.*, 2006). O NPS, pela sua simplicidade de cálculo, configura-se, portanto, como ferramenta útil para os gestores do INSS, para auxiliar no monitoramento da percepção dos cidadãos em relação aos serviços ofertados pelas Agências da Previdência Social.

5. IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E AGENDA

O presente estudo verificou que de fato *é possível mensurar os atributos de um modelo de relacionamento com os cidadãos no Poder Executivo Federal*, com base na experiência do INSS. A ERCi

Exec obteve bons indícios de validade e confiabilidade, tanto exploratória como confirmatória. A partir das análises realizadas, confirmou-se a estrutura unifatorial da primeira ERCi elaborada por Demo e Pessoa (2015), no contexto do Poder Judiciário, que apresentou bons itens psicométricos, alta confiabilidade, o que se traduz em validade externa e indícios de generalização. Nessa perspectiva, no caso específico do INSS, cabe aos seus gestores empreender esforços no desenho de diretrizes que fortaleçam o relacionamento da instituição com seus usuários, em especial no contexto de crescentes demandas dos cidadãos, o que reflete o exercício de sua cidadania, pilar do CiRM, resultando em serviços públicos de maior qualidade.

Em relação às limitações do estudo, a ERCi Exec representa uma primeira tentativa de desenvolver um modelo confirmatório de escala de CiRM desenhada especificamente para o contexto do serviço público, em especial para o Poder Executivo Federal. Por conseguinte, os resultados por ora coligidos são mais indicativos do que conclusivos, de sorte que novas validações são bem-vindas em diferentes esferas de governo e poderes, cultura e países, para prover ainda maior validade externa e generalização à medida.

Outra limitação está relacionada ao corte transversal do estudo. Embora tendo sido realizadas validações exploratória e confirmatória, o desenvolvimento de um banco de dados de séries temporais seria oportuno para testar a estrutura aqui obtida em uma perspectiva longitudinal, apresentando como ganho o aprimoramento de seus itens psicométricos. Assim, validações contínuas da ERCi são oportunas com base em novas tendências e perspectivas, no campo teórico do CiRM, que também contemple mudanças no contexto das organizações públicas.

Além disso, considerando que há registros na literatura (ex.: Keiningham *et al.* 2007; Kristensen & Eskildsen, 2014) que criticam o fato de gestores contarem apenas com resultados do NPS para avaliarem o nível de satisfação, o NPS foi utilizado nesta pesquisa como alternativa, tendo em vista sua simplicidade e no interesse próprio da instituição, como medida de satisfação dos usuários de serviços. Nesse sentido, recomendamos que o NPS seja associado a outras metodologias de avaliação da satisfação em estudos futuros.

Ainda, a etapa quantitativa de aplicação do instrumento ERCI Exec foi realizada apenas no canal presencial, ou seja, nas Agências da Previdência Social localizadas no DF. Assim, tendo em vista a premissa multicanal sugerida pela estratégia de CiRM, sugere-se a aplicação do instrumento em outros canais de relacionamento do INSS, como telefônico e internet, para que possa ser obtido um cenário mais fidedigno da percepção dos cidadãos em relação às iniciativas de relacionamento da entidade.

Outrossim, a inexistência de coesão conceitual quanto à temática por parte dos autores, que muitas vezes veem a estratégia de CiRM como a simples adoção de uma solução tecnológica, configura-se como oportunidade para estudos futuros, que abordem a uniformização da terminologia sobre CiRM. Com isso, permite-se que a estratégia da gestão do relacionamento com os cidadãos não se confunda com iniciativas de qualidade total ou governo eletrônico (Schellong, 2008).

Na mesma linha, o desenvolvimento de estudos em temáticas de políticas públicas variadas como saúde, transporte e segurança, pode trazer novos elementos para a discussão do tema da gestão do relacionamento com os cidadãos, permitindo identificar a existência de abordagens distintas a depender da política pública balizadora de um determinado serviço público. Quanto a esse aspecto, sugere-se investigar se o arcabouço normativo que orienta a prestação do serviço influencia a qualidade do atendimento, especialmente no que tange à uniformidade de informações por parte da equipe de atendimento.

Ademais, tendo em vista que boa parte da produção científica relativa ao CiRM foi publicada em periódicos especializados na temática de tecnologia da informação e comunicação (TIC),

especialmente internacionais (Medeiros, 2017, p. 26), vislumbra-se grande oportunidade de incentivo à exploração da temática de marketing de relacionamento no setor público, mediante a condução de chamadas em periódicos fora da área de TIC, sobretudo nacionais.

6. CONCLUSÃO

Assim, não obstante as limitações descritas, conclui-se que o objetivo principal desta pesquisa foi alcançado, qual seja identificar indícios de validade e confiabilidade de uma escala de relacionamento com o cidadão. Além disso, inaugura-se importante itinerário de possibilidade de estudos, ao privilegiar o cidadão como protagonista do processo de desenho e oferta de serviços, além de buscar o estabelecimento de uma estrutura de governo integrada, atenta às reais necessidades da sociedade, o que contribuirá, em última análise, para uma gestão estratégica e efetiva de relacionamento.

Em relação às contribuições teóricas, este estudo permite estudos relacionais futuros sobre o tema, como em outros órgãos públicos, contextos e esferas de governo, o que traduzirá em maior validade externa e generalização do modelo obtido. No que se refere à metodologia, esta pesquisa lançou mão de método estatístico avançado para validação de medidas, qual seja a análise fatorial confirmatória, por meio da modelagem por equações estruturais. Considerando que a Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi) validada por Demo e Pessoa (2015) foi apenas exploratória, o presente trabalho buscou confirmar a estrutura exploratória obtida naquela ocasião, atestando, ainda, sua confiabilidade e validade de construto.

REFERÊNCIAS

- Al-Khouri, & Ali M. (2012), Customer Relationship Management: Proposed Framework from a Government Perspective. *Journal of Management and Strategy*, 3(4).
- Al-Raisi, A.N., & Al-Khouri, A. M. (2010). *Public Value and ROI in the Government Sector. Advances in Management*, 3(2), p. 33-38.
- Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. In *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Eds. Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and Gregory Upah. Chicago, IL: American Marketing Association, 25-8.
- Berry, L. L. (1985). Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), p. 236-245.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), p. 45-65.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge Academic.
- Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República. (1995). *Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), p. 295-336.
- Cochran, W. G. (2007). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin, New York*, 112(1), p. 155-159.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. Nova York: Psychology Press.
- [dataset] Medeiros, J. C. E (2017). Mendeley Data, v1. <https://doi.org/10.17632/xwj98nb39r.1>
- 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. Rio de Janeiro*, 49(3), p. 677-697.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), p. 549-559.
- Enzmann, D. (1997). RanEigen: A program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21(3), p. 232.
- Fotaki, M (2009). Are all consumers the same? Choice in health, social care and education in England and elsewhere. *Public Money Manage*, 29(2), p. 87-94
- Frederickson, G. H. (1991). Toward a theory of the public for public administration. *Administration & Society*. 22(4), p. 395-417.
- Freund, J. E. (2006). *Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade*. Porto Alegre: Bookmann.
- Fulla, S. L. (2007). The citizen and CRM. In: S. C. Kavanagh (Ed.). *Revolutionizing constituent relationships: the promise of CRM systems for the public sector*. (pp. 20-24). Government Finance Officers Association, Chicago, IL, USA.
- Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103(2), p. 265-275. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.2.265>
- Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), p. 5-10
- Hair, J. F, Jr, Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Artmed.
- Hair, J.F, Jr, William, B., Babin, B., & Anderson, R.E. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman, 2009
- Hayton, J. C.; Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational research methods*, 7(2), p. 191-205.
- Hood, C. (1991) A public management for all seasons. *Public Administration* 69(1), p. 3-19.
- Hood, C. (1995). The 'New Public Management' in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (3), pp. 93-109.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30 (2), pp. 179-185.
- Kristensen, K., & Eskildsen, J. (2014). Is the NPS a trustworthy performance measure? *The TQM Journal*, 26(2), p. 202-214.
- Kannabiran, G., Xavier, M.J., & Anantharaaj, A. (2004). Enabling e-governance through citizen relationship management – concept, model and applications. *Journal of Services Research*, 4(2), p. 223-240.

- Kavanagh, S. C., (2007). An introduction to CRM. In: S. C. Kavanagh (Ed.). *Revolutionizing constituent relationships: the promise of CRM systems for the public sector*. (pp. 9-19). Government Finance Officers Association, Chicago, IL, USA.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Lara, R. D., & Gosling, M. S. (2016). Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública. *REAd*, 84(2), p. 332-364.
- Lee B. (2012). The hidden wealth beyond Net Promoter. *Harvard Business Review*.
- Levitt, T. (1990). *A imaginação de marketing* (2nd ed). São Paulo: Atlas, 1990.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais*. Lisboa, Portugal: ReportNumber.
- Mckenna, R. (1997). *Marketing de Relacionamento - Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente* (6th ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Medeiros, J. C. E. (2017). *Como mensurar os atributos de um modelo de relacionamento no Poder Executivo Federal: indícios de validade e confiabilidade de uma escala de relacionamento com os cidadãos*. (Unpublished master's Thesis). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Medeiros, J. C. E. (2018). Database for the exploratory and confirmatory analyses. Mendeley Data, v1. <http://dx.doi.org/10.17632/vjsht9scg4.1> [dataset]
- Mishra, A., & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4), p. 83-99.
- Nassif, T. (2004) U.S. General Services Administration. Office of Citizen Services and Communications. Newsletter, *Citizen Relationship Management*, 14.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) - Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Pasquali, L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) — Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Payne, A. F. T. (2012). *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*, 15(46), p. 39-55.
- Pollard, C., Young, J., & Gregg, P. (2006). Towards a Simplified Framework of CRM for Use in Public and Private Sectors. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 89(2), p. 24-38.
- Pollit, C; Dan, S. (2013). Searching for impacts in performance-oriented management reform: A review of the European literature. *Public Performance & Management Review*, 37(1), p. 7-32.
- Reddick, C. G. (2010). Impact of Citizen Relationship Management (CRM) on Government: Evidence from U.S. Local Governments. *Journal of E-Governance*, 33, p. 88-99.
- Reichheld, F. F. (2012). *A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes*. Rio de Janeiro. Elsevier.

- Reise, S. P., Waller, N. G., & Comrey, A. L. (2000). Factor analysis and scale revision. *Psychological assessment, 12*(3), p. 287.
- Richards, S. (1994). El Paradigma del cliente en la gestión pública. Traducción por: Joan Bubirats Humet. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas, (1)*, p. 5-16.
- Schellong, A. (2005). CRM in the public sector: towards a conceptual research framework. *National Conference on Digital Government Research*. Atlanta, GA, USA.
- Schellong, A. (2008). *Citizen Relationship Management: a study of CRM in government*. Peter Lang.
- Schellong, A., & Langenberg, T. (2007). *Managing citizen relationships in disasters: Hurricane wilma, 311 and Miami-dade county*. *System Sciences*. HICSS 2007: 40th Annual Hawaii international Conference, Hawaii, HI, USA.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, 43*(2).
- Sheth, J. N.; Parvatiyar, A. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: Sheth, J. N.; Parvatiyar, A. (Org.). *Handbook of relationship marketing*. Sage Publications, pp. 3-38.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing, 39*(11/12), p. 1264- 1290.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6th ed). Boston: Pearson Allyn And Bacon.
- Thomas, J. C. (2013). Citizen, Customer, Partner: Rethinking the Place of the Public in Public Management. *Public Administration Review, 73*(6), p. 786–796.
- Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review, 62*(5), p. 527–540.
- Vigoda-Gadot, E., & Mizrahi, S. (2007) Public sector management and the democratic ethos: A longitudinal study of key relationships in Israel. *Journal of Public Administration Research and Theory 18*, p. 79–107.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., & Vashdi, D. R. (2010). Bridging bureaucracy and democracy in Europe: A comparative study of perceived managerial excellence, satisfaction with public services, and trust in governance. *European Union Politics 11*(2), p. 289–308.
- Xavier, J., & Gouveia, L. B. (2004). *O relacionamento com o cidadão: A importância do território*. In: *Conferencia ibero-americana*. Retrieved from http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/xavier_iadisibero04.pdf