

## **Análise dos fatores que determinam a percepção de uma boa qualidade no serviço de atendimento ao público**

**Analysis of the factors that determine the perception of a good quality in the public attendance service**

**Análisis de los factores que determinan la percepción de una buena calidad en el servicio de atención al público**

Recebido: 25/04/2021 | Revisado: 04/05/2021 | Aceito: 07/05/2021 | Publicado: 21/05/2021

**Pablo Roca Vanzini**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6997-1046>  
Faculdades integradas Aparício Carvalho, Brasil  
E-mail: [pablorocapvh@gmail.com](mailto:pablorocapvh@gmail.com)

**Ronaldo Cortez Aguilera**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3962-609X>  
Faculdades integradas Aparício Carvalho, Brasil  
E-mail: [ronaldocortezaa@outlook.com](mailto:ronaldocortezaa@outlook.com)

**Alriane Lopes Lacerda Bispo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2718-528X>  
Faculdades integradas Aparício Carvalho, Brasil  
E-mail: [alriane.lacerda@gmail.com](mailto:alriane.lacerda@gmail.com)

**Renato Lima dos Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8306-3821>  
Faculdades integradas Aparício Carvalho, Brasil  
E-mail: [renato.fbt@gmail.com](mailto:renato.fbt@gmail.com)

**Alex Gomes Pereira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3563-4161>  
Centro Universitário São Lucas, Brasil  
E-mail: [alexgp885@gmail.com](mailto:alexgp885@gmail.com)

**Rafael Luis da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9485-479X>  
Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia, Brasil  
E-mail: [planejamento.idaron@gmail.com](mailto:planejamento.idaron@gmail.com)

### **Resumo**

Administração pública é um agrupamento de órgãos, serviços e agentes do Estado que tem como preceitos, satisfazer as vontades da sociedade, tais como, educação, cultura, segurança, saúde e etc. A sua integração é por meio do servidor público, que é aquele que trabalha para a administração pública, recebendo desta forma os seus proventos. O presente artigo tem como desígnio, analisar e verificar os métodos de gestão pública brasileira, que determinam uma boa percepção, de prestação de serviço de atendimento ao público, a partir de análises bibliográficas, em artigos científicos, dissertações, teses, decreto e leis. Na referida pesquisa, foi utilizada uma abordagem dedutiva, que parte “das teorias e leis”, a pesquisa possui cunho bibliográfico, uma vez que está respaldada em “um apanhado de trabalhos até então já realizados”, ainda se caracteriza por uma abordagem qualitativa e comparativa. Conclui-se que, o objetivo foi atingindo, ao analisar e verificar as práticas empregadas na gestão de atendimento ao público, em que se constatou o colecionamento de diversas benefícios que a uma boa percepção no atendimento ao público, entre os quais se destacam: A integralização e/ou utilização de tecnologias e aplicações junto a administração pública; A utilização do Call Center que desempenha um papel estratégico dentro de uma organização; Capacitação de pessoas, para que sintam prazer em servir e que se sintam motivadas pelo desafio constante de sanar os problemas e/ou dúvidas dos clientes/usuários.

**Palavras-chave:** Atendimento; Serviço público; Cidadão.

### **Abstract**

Public administration is a grouping of organs, services and agents of the State whose precepts are to satisfy the will of society, such as education, culture, security, health and etc. Their integration is through the public servant, who is the one who works for the public administration, thus receiving their earnings. The purpose of this article is to analyze and verify the methods of Brazilian public management, which determine a good perception, of providing a service to the public, based on bibliographic analyzes, in scientific articles, dissertations, theses, decrees and laws. In the referred research, a deductive approach was used, which starts from “the theories and laws”, the research has a

bibliographic nature, since it is supported by “a collection of works hitherto already carried out”, it is still characterized by a qualitative and comparative. It is concluded that, the objective was reaching, when analyzing and verifying the practices used in the management of public attendance, in which it was verified the collection of several benefits that to a good perception in the attendance to the public, among which stand out: payment and / or use of technologies and applications with the public administration; The use of the Call Center that plays a strategic role within an organization; Training of people, so that they feel pleasure in serving and that they feel motivated by the constant challenge of solving the problems and / or doubts of customers / users.

**Keywords:** Attendance; Public service; Citizen.

### **Resumen**

La administración pública es una agrupación de órganos, servicios y agentes del Estado cuyos preceptos son satisfacer la voluntad de la sociedad, tales como educación, cultura, seguridad, salud, etc. Su integración es a través del servidor público, que es quien trabaja para la administración pública, recibiendo así sus ganancias. El propósito de este artículo es analizar y verificar los métodos de gestión pública brasileña, que determinan una buena percepción, de la prestación de un servicio al público, a partir de análisis bibliográficos, en artículos científicos, disertaciones, tesis, decretos y leyes. En la investigación referida se utilizó un enfoque deductivo, que parte de “las teorías y leyes”, la investigación tiene un carácter bibliográfico, ya que se sustenta en “una colección de trabajos realizados hasta ahora”, aún se caracteriza por un carácter cualitativo y comparativo. Se concluye que, el objetivo fue alcanzar, al analizar y verificar las prácticas empleadas en la gestión de la asistencia de público, en lo cual se verificó el cobro de varios beneficios que a una buena percepción en la asistencia al público, entre los que se destacan : pago y / o uso de tecnologías y aplicaciones con la administración pública; El uso del Call Center que juega un papel estratégico dentro de una organización; Capacitación de las personas, para que sientan placer en servir y que se sientan motivados por el desafío constante de resolver los problemas y / o dudas de los clientes / usuarios.

**Palabras clave:** Asistencia; Servicio público; Ciudadano.

## **1. Introdução**

Administração pública é um agrupamento de órgãos, serviços e agentes do Estado que tem como preceitos, satisfazer as vontades da sociedade, tais como, educação, cultura, segurança, saúde e a sua integração por agentes, Ferreira Filho (2000). No entanto é importante mencionar alguns aspectos que marcaram e influenciaram, de fato, o desenvolvimento administrativo do País, tendo início na história do Brasil colonial, a saber, a atração que o país exerceu enquanto colônia de exploração extrativa; a centralização decisória portuguesa; a força do poder local; e o sistema de relações personalista. Todos esses fatores contribuíram e marcaram de maneira incisiva o formato da administração pública atual.

Para Meirelles (2008), administração pública compreende a administração direta e a administração indireta, a primeira eventualmente é composta de órgãos diretos ao executivo, como os ministérios e as secretarias, ocasionalmente, das esferas federal, estadual e municipal. Igualmente, a administração indireta, trata-se de atividade administrativa dos serviços públicos do Estado como as autarquias, as fundações e as empresas públicas (Meirelles, 2008).

Quando se fala de "instituições públicas", são formalmente compostos por trabalhadores do setor público ou servidores públicos. Para Dallari (1989), o servidor público é aquele que trabalha para a administração pública, recebendo desta forma os seus proventos. A atuação do servidor acontece de maneira formal, por meio de regras estabelecidas, mediante concurso público, como prescreve o artigo 37, inciso II, da Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 2006).

Um dos gargalos da administração pública se presencia nos serviços de atendimento ao público, para Prado (2006), no estudo desenvolvido no Distrito Federal, pontuou que, o atendimento no serviço público, vem se apresentando com mudanças tímidas, desde o final do século passado, mudanças estas, que são necessárias para o fruto da modernização administrativa, iniciada no âmbito federal no ano de 1980. Dentre estas, se destacam, ação de critérios de qualidade para planejamento e organização do serviço público; padronização dos atendimentos ao público; foco no cidadão-usuário (requer em conhecê-lo em suas necessidades e expectativas); mais agilidade no acesso aos serviços públicos; redução das obrigações de natureza burocrática; adoção de medidas de desempenho de servidores para mensuração contínua dos serviços ofertados.

No citado estudo de Prado (2006), vem assinalando algumas divergências e identificando cobrança no atendimento "de excelência" para o usuário-cidadão. É de suma importância ter métodos de avaliação de desempenho do servidor e a do

usuário, desse modo, a culpabilidade acaba caindo, sempre, sobre o mesmo. De acordo com Martins (1997), o Estado brasileiro e, por sucessivo, a administração pública brasileira [...] foram fundados sob a influência de um costume fortemente patrimonialista [...], herança lusitana. Isso exprime, segundo o autor, uma cultura de apoderar-se do que é público, gerando uma falta de transparência entre o que é público e o que é privado. Martins (1997) revela que, mesmo nas tentativas de modernização e de regularização da administração, essas práticas sempre se fizeram presente, criando contradições e dissoluções. Este patrimonialismo se traduz, muitas vezes, em práticas ao favoritismo (apadrinhamento e proteções), gestão do tipo paternalista, nepotismo, tão comuns nas organizações públicas brasileiras.

Entretanto, os serviços prestados pelo poder público, na maior parte, não satisfazem as necessidades dos clientes. Queixas são constantes, motivadas por demora no atendimento, longas filas de espera, serviços de baixa qualidade, instalações precárias, falta de humanização e de profissionais especializados, deficiência de recursos físicos e materiais, são alguns dos exemplos. No cenário atual, a oferta de um serviço de qualidade ao cliente do setor público é uma preocupação constante nas repartições públicas, que devem realizar mudanças na sua estrutura e nas práticas de gestão orientadas para esse fim. A qualidade no setor público é de grande relevância e deve ser por meio de um sistema de gestão e um bom planejamento estratégico.

Destarte, é de extrema relevância, pesquisar a respeito da satisfação da população que utiliza serviços públicos, pois é através da percepção dos usuários que se obterão indicadores dos serviços prestados. Esse tipo de análise é fundamental e imprescindível, dado que as pessoas querem serviços que lhes tragam satisfação, e suas reclamações são fontes de informação que permitem à empresa atender suas expectativas.

Desta feita, o presente artigo tem como desígnio, analisar e verificar os métodos de gestão pública brasileira, que determinam uma boa percepção, de prestação de serviço de atendimento ao público, a partir de análises bibliográficas, em artigos científicos, dissertações, teses, decreto e leis, e deste modo, identificando e reconhecendo, métodos coerentes e eficazes que possam ser difundido em todas as esferas da administração pública.

A importância é mostrar novas práticas de atendimento que definam um bom relacionamento com o cliente, uma vez que melhorar o atendimento é criar uma cultura interna voltada para a resolução constante a problemas. Uma organização é formada por pessoas motivadas, qualificadas que trabalham com o foco na melhoria e busca constante da excelência, o que é possível com a implantação da Gestão de Qualidade em vários níveis e com isso mudar o atendimento na esfera pública brasileira.

## **2. Metodologia**

Na referida pesquisa, foi utilizada uma abordagem dedutiva, que conforme Marconi e Lakatos (2003), parte das teorias e leis, que na maioria das vezes, pressagia a ocorrência de fenômenos particulares (conexão descendente). Desse modo, este método reforça pensamentos de estudos, em determinada área, e entende-se que há ocorrência de certas situações que pode ser prevista. Ainda a aludida pesquisa possui cunho bibliográfico, uma vez que está respaldada em um apanhado de trabalhos até então já realizados, com certo grau de importância, por ser capacitado em fornecer dados atuais e relevantes, vinculados com o tema (Marconi & Lakatos, 2003).

Salienta-se ainda, pela utilização dos métodos exploratório e descritivo, produzidos por meio de levantamentos de pesquisas bibliográficas, visto que na pesquisa exploratória, segundo Gil (2008) visa proporcionar maior proximidade com a problemática a ser pesquisada, com intuito de torná-la explícita ou a construir um maior número de hipóteses. Por sua vez a pesquisa descritiva, como o nome já diz, visa à descrição de características de certo grupo ou fenômeno. Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que esse tipo de método tem como objetivo descrever os acontecimentos e fenômenos de determinada realidade.

Ao analisar o cenário, houve necessidade de uma análise do objeto de estudo. A apresentação dos resultados obtidos pela pesquisa foi realizada de forma qualitativa e comparativa. A pesquisa qualitativa se caracteriza em procurar entender um fenômeno específico de forma detalhada, já que este tipo de pesquisa se desenvolve de maneira descritiva, comparativa, interpretativa e atributiva, possibilitando averiguar valores, crenças, hábitos, estudos e opiniões de um sujeito ou grupos. A pesquisa tem como característica principal a comparativa, pois tem por finalidade descobrir a invariabilidade, perceber modelos, metamorfoses, e edificar modelos e tipologias, detectando constâncias e discontinuidades, semelhanças e diferenças, e exemplificando as determinações grupais que regem os fenômenos sociais (Schneider & Schmitt, 1998).

Ainda, o presente trabalho, trata-se de um estudo observacional, retrospectivo, com enfoque na quantificação dos registros de artigos, leis, monografias, dissertações e teses, para com avaliar a efetividade e o grau de percepção das boas práticas de atendimento no serviço público.

### 3. Resultados e Discussão

O atendimento é a vitrine da instituição, sendo o servidor o elo imprescindível entre o cidadão e a administração pública, seu desempenho é fundamental para a representação da instituição (Cunha, 2010). A administração pública necessita de práticas modernas de gestão e contínua melhoria dos processos e serviços públicos, em geral, com o cidadão, sendo o maior beneficiário. A sociedade exige a excelência no atendimento, gerando obrigações de melhores condutas neste setor, satisfazendo necessidades explícitas e implícitas do tomador de serviços. Para evitar despropósitos, os modelos de gestão, devem se abalizar, de métodos que mostrem ou identifiquem as lacunas da instituição, para que se estructurem planos e ações, com a finalidade de promoção de capacitação, e com isso, alcançando os objetivos, a que se foi proposto (Batista, 2012).

A administração pública não consiste a uma organização exclusiva, estabelecida na estrutura hierárquica, mas está exposta a diferentes modelos de reforma, tornando possível se adaptar aos modelos de diferentes organizações, tanto empresarial, como também, as informais e as formais. O desafio está exatamente em achar o equilíbrio entre umas e outras situações, de forma a inovar, na resposta aos problemas que obscurecem a razão básica da administração pública (Mozzicafreddo, 2001).

A capacidade em se comunicar e interceder são necessárias, para o funcionamento efetivo de um bom atendente, no serviço público ou privado. Mesmo que o conhecimento seja necessário, para o bom desempenho profissional, este por si só, não é suficiente. Boyatzis (1982) relaciona as competências essenciais, para o desempenho no trabalho, como, intelectual, emocional e social. As duas últimas competências se referem a reconhecer, entender e usar o conjunto de dados resultando em um atendimento eficaz.

Servir o público, quer dizer, ter um corpo administrativo que esteja disponível para atendimento, com horários diversos a depender das diferentes necessidades dos usuários; ser gentil na conversação com as pessoas, sem distinção e com simpatia; ser célere, preocupando-se com o tempo de espera, de procedimentos e resposta dos processos; ser eficaz com os métodos, para que cheguem ao fim rapidamente; ser profissional no tratamento do usuário, conhecendo normas, legislação e os novos processos de ação da sociedade; servir o público em um ambiente agradável, calmo e limpo; estar ao lado do problema e da solução, é estar ao lado da lei e da democracia.

No entanto, no setor público é essencial que haja satisfação do cidadão, pois o mesmo, é o foco ou a razão de existência da administração pública. Para os cidadãos, uma prestação de serviço, dita como, de boa qualidade, é aquela com poucas falhas, na qual os atendentes têm o desempenho esperado, consegue realizar o serviço no momento e local necessário e por fim, o atingimento da efetividade. Barbosa (2008), expressa que, na atualidade, haja integralização e/ou utilização de tecnologias e aplicações junto a administração pública, com o fito de melhoria contínua nos serviços de atendimento. Além disso, elas possibilitam que os serviços atendem as necessidades dos cidadãos e sejam prestados de forma integrada e eficiente.

Sem detença, Madruga (2015) afirma que o *Call Center* possui um papel estratégico dentro de uma organização, por ser um forte canal de relacionamento com os cidadãos. Já Barbosa (2008) coloca os atuais *Call Centers* como centros de atendimento telefônico, que devem possibilitar o acesso a todos os serviços e informações públicos através de um único número de contato. Rocha (2012) acrescenta que vários governos têm desenvolvido seus centros de atendimento, colocando seus serviços disponíveis em um único contato telefônico. Ele complementa ainda, que os governos economizam com o compartilhamento de estruturas de atendimento entre os órgãos, e conclui, demonstrando a importância, ainda na atualidade apesar da evolução da internet e da comunicação pela web.

A qualidade do serviço de atendimento, dentro da esfera da administração pública, apresenta um desafio que impõe e exige transformações urgentes, fruto das frequentes e constantes reclamações dos usuários, em relação à qualidade do serviço prestado. As queixas mais frequentes, dos usuários em relação à prestação de serviços, por parte dos servidores públicos, estão relacionadas, com os atrasos e descumprimentos no processo de atendimento, devido à excessiva utilização de procedimentos burocráticos desnecessários.

O ambiente no serviço público, é marcado por crises políticas, estas são acompanhadas por flutuações no grau de confiança da sociedade, sobre a capacidade de entrega de serviços de qualidade pelo governo. Como decorrência, a comunicação entre servidores e cidadãos, na prestação de serviços, frequentemente é acompanhada por insatisfação, expectativas irreais e frustrações. Não obstante, um dos motivos, dessas incoerências, pode está no fato de que os servidores/atendentes, podem estar agindo espontaneamente e não por influência de uma política institucionalizada, ou seja, tal comportamento não representa um traço da cultura da organização, inserido e fortalecido por uma política de controle da qualidade e sim por motivos externos que levam as pessoas a agir de tal forma (Andrade, 2010).

Trazendo para um viés de paridade, no tocante da qualidade de atendimento, entre empresas públicas e privadas, pode ser um diferencialmente competitivo, ela pode ser vista interna ou externamente, dentro da organização (Mainardes & Lourenço, 2010). De modo que seja percebida internamente, pode auxiliar na eficiência da organização, minimiza o desperdício e aumenta a produtividade; quando vista externamente, possibilita manter clientes satisfeitos. Segundo Inojosa e Farran (1994) é preciso apurar como a qualidade está sendo agregada pela sociedade e pelo serviço público ao mesmo tempo, se atualizando conforme se faz necessário.

Como as mudanças alteraram a relação, entre o servidor, que realiza o atendimento, e o cidadão usuário dos serviços públicos, é inevitável a procura melhores serviços e exigência de melhor gestão dos bens e do patrimônio público. Quando as percepções e as expectativas do usuário, sobre a prestação de serviços, são maiores que a qualidade do atendimento recebido, tem-se a insatisfação; e quando essas expectativas são atingidas ou superadas tem-se um cidadão satisfeito com o serviço público (Desidério, 1997). É importante que a empresa pública treine pessoas, para que sintam prazer em servir e que se sintam motivadas pelo desafio constante de sanar os problemas e/ou dúvidas dos clientes/usuários. A equipe de atendimento ao cliente deve ser aprimorada dentro do órgão, onde os problemas e dúvidas são transformados em satisfação e fidelização (Milet, 1997). Nenhum cliente adquirir um produto ou serviço para ter uma frustração, não existe algo mais decepcionante que investir dinheiro em um produto ou serviço e, na verdade, ter contraído um problema (Milet, 1997).

Além disso, não se deve apenas vender um produto ou serviço, mas oferecer uma solução que possa transformar a vida do cliente. As pessoas buscam soluções para os seus problemas e objetivos, e o papel de quem atende a essas pessoas é oferecer uma solução (Rutkowski, 1998). A qualidade do serviço público não é apreciável pela “conquista de um mercado de clientes”, já que há um universo de clientes já definido, no entanto, a não correlação com o sistema não isenta o serviço público de ser executado com ótima qualidade (Deming, 1990).

Paladini (2004) consolida quando fala que qualidade no atendimento ao público se trata de uma condição necessária de capacidade para o fim ao qual se destina. Carvalho e Paladini (2012) concordam com as definições apresentadas,

complementando que qualidade estar em conformidade com as especificações. A parte mais importante da prestação de serviços, contendo uma boa qualidade, são as pessoas bem treinadas, bem administradas e motivadas. As pessoas precisam estar adaptadas com o trabalho (principalmente conhecer e gostar do que fazem) e com a cultura da empresa (Coutinho, 1994).

Gradualmente, as entidades públicas sofrem influência do setor privado, no sentido de desenvolver e aprimorar suas atividades, com foco no resultado do serviço prestado. De acordo com Pereira e Spink (2006), não se trata da mera importação de modelos idealizados no mundo empresarial, e sim do reconhecimento, de que as novas funções do Estado, em um mundo integrado, exigem novas competências e novas estratégias administrativas.

Quando se deseja apresentar, características de qualidade no serviço de atendimento ao público, é conveniente fazer a separação/diferenciação entre o setor privado e público. No privado tem-se o lucro, como a principal motivação dos empresários; já as autoridades governamentais se conduzem pelo desejo de serem reeleitas; no setor privado recebe dos clientes a maior parte de seus recursos financeiros, já no público é suprido pelos contribuintes; o setor privado normalmente trabalha em regime de competição, o público usa habitualmente o sistema de monopólio; atenção, cuidado e preocupação em satisfazer o cliente no ambiente privado são baseadas em interesse, enquanto o público, esse cuidado tem que ser alicerçada no dever; as políticas voltadas para a qualidade do setor privado afetam as metas de competitividade no sentido de aquisição, manutenção e expansão de mercado, enquanto no público a meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível. Desta maneira, a qualidade no serviço de atendimento, é totalmente diferente, entre o público e o privado, embora haja muitas semelhanças entre suas atividades.

Quando o serviço de atendimento é realizado com qualidade, o cliente/cidadão se sente satisfeito, e isso reflete diretamente no reconhecimento do serviço público. Portanto, é fundamental a elaboração de um modelo que, além de beneficiar o cidadão, colabore na evolução do órgão público. Dessa forma, o grande desafio da gestão pública seria o aumento dos padrões dos serviços prestados aos cidadãos, transformando mais conscientes dos seus direitos. De acordo com Dantas (2002), atender o público é uma tarefa difícil, pois se interagem inúmeros elementos, então, para se ter um cenário de melhoria contínua, é necessário que a própria organização tenha um conhecimento geral e integrada de todos os aspectos considerados importantes.

#### **4. Conclusão**

A qualidade no atendimento é algo que está presente no cotidiano de toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, e para o bom andamento é necessário que o cliente se sinta satisfeito com os serviços prestados. Assim, os servidores precisam estar bem preparados e orientados para esse atendimento. No órgão público, tanto na esfera municipal, estadual, e federal, o cidadão/cliente é o elemento chave e que deve perseverar a qualidade no atendimento, não se resumindo, apenas, em tratá-los bem ou não, pois cada contribuinte, que é atendido, define sua própria expectativa a respeito do atendimento ou do serviço recebido.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi atingindo, ao analisar e verificar as práticas empregadas na gestão de atendimento ao público, onde se constatou o colecionamento de diversos benefícios que contribuíram para uma boa percepção no atendimento ao público, entre os quais se destacam: A integralização e/ou utilização de tecnologias e aplicações junto a administração pública, com o fito de melhoria contínua no serviços de atendimento; A utilização do *Call Center* que desempenha um papel estratégico dentro de uma organização, por ser um forte canal de relacionamento com os cidadãos; Capacitação de pessoas, para que sintam prazer em servir e que se sintam motivadas pelo desafio constante de sanar os problemas e/ou dúvidas dos clientes/usuários.

Por fim, este trabalho limitou-se, apenas em pesquisas bibliográficas, no entanto se torna pertinente investigar, trabalhos mais pontuais ou específicos, para identificar semelhanças e ou discordâncias, em relação à qualidade no processo de

atendimento e refletir sobre as especificidades da gestão local, utilizando-se, preferencialmente, no método de pesquisa, a observação sistemática de campo, a análise de documentos institucionais e de indicadores de resultados de qualidade, além de entrevistas com trabalhadores, gestores e clientes/usuários.

## Referências

- Andrade, G. R. B. (2010). Metodologia de elaboração do índice de responsividade do serviço (IRS). *Cad. Saúde Pública*, 26(3), 523-534.
- Barbosa, A. F. (2008). Governo Eletrônico: Dimensões da avaliação de desempenho na perspectiva do cidadão. Tese de Doutorado (Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de São Paulo, SP.
- Batista, F. B. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. IPEA.
- Brasil (2006). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Saraiva.
- Bresser, P. L. C. (2002). Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto.... *Revista do Serviço Público*, 53(1), 5-27.
- Boyatzis, R. J. W. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Carvalho, Marly Monteiro de, Paladini, Edson Pacheco (2012). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. ABEPRO.
- Cunha, L. F. F. (2010). Atendimento ao cliente com ênfase na gestão pública. TCC (Pós-graduação) - Curso de Atendimento Ao Cliente Com ênfase na Gestão Pública, Faculdade Albert Einstein, Brasília.
- Coutinho, L. G., & Ferraz, J. C. F. (1994). Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ci000105.pdf>
- Dallari, A. A. (1989). *O que é funcionário público*. Brasiliense.
- Deming, E. W. (1990). *Qualidade: a revolução na produtividade*. Marques Saraiva.
- Desiderio, R. Z. (1997). *Gestão da qualidade como gestão de negócios*. Fundação Getúlio Vargas.
- Filho, F. M. G. (2000). *Curso de direito constitucional*. Saraiva.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder UFRGS.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Editora Atlas SA.
- Gurgel Júnior, G. D., & Vieira, M. M. F. (2002). Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. *Ciênc. saúde coletiva* [online], 7(2), 325-334.
- Inojosa, R. M., & Farran, N. (1994). Qualidade em serviços públicos: um caso de mudança. *Revista De Administração Pública*, 28(4), 76-96.
- Madruça, R. (2015). A História do Telemarketing e Call Center: da fase artesanal ao canal de relacionamento. <https://blog.guiacontato.com.br/historia-do-telemarketing-e-call-center/>
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Martins, H. F. (1997). A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: Motta, F. C. P., Caldas, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Mainardes, E. W., Lourenço, L., & Tontini, G. (2010). Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(2), 279-297.
- Meirelles, H. L. (2008). *Direito administrativo brasileiro*. Malheiros Editores.
- Milet, E. B. (1997). *Qualidade em serviços: princípio para gestão contemporânea das organizações*. Ediouro.
- Mozzicafreddo, J. (2001). *Modernização da administração pública e poder político*. In: Juan Mozzicafreddo e João Sales Gomes (Org.), *Administração e Política – Perspectivas de reforma de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.
- Paladini, E. P. (2004). *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. Atlas.
- Pereira, L. C. Bresser, SPINK, Peter. (2006). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. FGV.
- Prado, D. I. (2006). O foco é no cidadão e o atendente como fica? contexto de atendimento presencial custo humano da atividade e qualidade de vida no trabalho. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Rocha, D. J. R. (2012) Análise da Experiência do Governo de Minas na implantação de um modelo de gestão do relacionamento com os cidadãos Belo Horizonte. Especialização de Gestão Estratégica, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro.
- Rutkowski, J. (1998). Clientes ou cidadãos? qualidade e eficiência no serviço público. Dissertação Mestrado, PPGEP-EE/UFMG.
- Schneider, S., & Schmitt, C. J. (1998). O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. *Cadernos de Sociologia*, 9(1), 47-87.