

**Escola de Governo
do Distrito Federal**

**Secretaria Executiva
de Gestão Administrativa**

Secretaria de Economia



Curso

Excelência no atendimento ao cidadão

Apostila

A elaboração, a formatação e a revisão do material didático são de responsabilidade da instrutoria.

Escola de Governo do Distrito Federal

Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 – Brasília/DF – CEP: 70610-610

Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

www.egov.df.gov.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
1 BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO ESTADO.....	5
2 NOVO CIDADÃO, NOVAS EXIGÊNCIAS.....	7
3 CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS.....	8
4 ÉTICA NA ESFERA PÚBLICA.....	8
5 LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (LAI).....	9
6 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E A MISSÃO INSTITUCIONAL.....	10
7 EXCELÊNCIA.....	11
8 EMPATIA.....	11
9 ATENDIMENTO A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.....	12
10 CICLO DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO.....	14
11 PERCEPÇÃO.....	14
12 COMUNICAÇÃO.....	15
13 MOMENTO VERDADE - UM CONCEITO FUNDAMENTAL.....	17
14 COMUNICAÇÃO VIRTUAL E POR TELEFONE.....	18
15 TRABALHO EM EQUIPE.....	20
16 SINERGIA.....	21
17 O TRIPÉ DA COMPETÊNCIA.....	22
18 A QUESTÃO DO ESTEREÓTIPO/PRECONCEITO.....	22
19 OS 7 PECADOS DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO.....	22
20 DICAS FINAIS.....	23
21 CONTEÚDO EXTRA.....	24
CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS.....	30

INTRODUÇÃO

O Estado é criação da própria sociedade, para servi-la. A partir das necessidades como regulamentação, garantia da ordem, distribuição de bens e satisfação das necessidades básicas do cidadão, tornou-se indispensável a sua criação. Assim, por meio da arrecadação de impostos e aplicação da justiça, a administração pública passou a prestar serviços à comunidade e resolver uma série de questões sociais.

Ao longo do tempo, o uso indevido da máquina pública e a burocratização levaram ao progressivo afastamento do Estado de sua finalidade maior: o compromisso com a sociedade.

Dessa forma, as instituições públicas precisam melhorar seu desempenho, em especial no que se refere à qualidade do atendimento. A falta de treinamento e reciclagem, atitudes como “caras fechadas”, excesso de formalidade, o uso de siglas e gírias, desconhecimento de rotinas, respostas incorretas, falta de sinalização adequada, filas, falta de autonomia do atendente, atendimento telefônico inadequado, dentre outros, são características do atendimento que o cidadão encontra em órgãos públicos.

Todos os itens citados acima interferem na eficiência da prestação do serviço e contribuem para que comentários sobre o atendimento em órgãos e repartições públicas sejam negativos. Na busca pela qualidade dos serviços prestados, faz-se necessário que o servidor perceba a importância de seu papel frente às novas demandas sociais.

Atualmente, a qualidade no atendimento não é assunto exclusivo da iniciativa privada, é uma preocupação também da administração pública. A complexidade do mundo moderno exige uma atuação do Estado em diversos setores.

O principal objetivo deste curso é contribuir para que o servidor responsável pelo atendimento ao público redescubra e valorize seu papel na organização e na sociedade, iniciando um processo de aperfeiçoamento contínuo. Objetiva, ainda, prepará-lo para fazer uma avaliação, enquanto servidor público, a partir do conhecimento da evolução do Estado e de suas tendências futuras neste mundo em completa transformação.

1 BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO ESTADO

Criado para servir à sociedade, o Estado, ao longo dos tempos, nem sempre desempenhou bem sua missão, afastando-se de seus verdadeiros “donos”, os cidadãos, e usando o poder que lhe foi dado para o seu próprio benefício ou de particulares.

No Brasil, a primeira experiência de Estado foi a do Estado Colonial Português, autoritário e escravocrata, que era usado em benefício de pequenos grupos, trocando serviços e cargos, por favores pessoais e políticos. Era o chamado **Estado Patrimonialista**, no qual o patrimônio e os serviços públicos eram usados pelos governantes e pelos servidores como seu patrimônio particular, para garantir vantagens pessoais.

Essa experiência deixou profundas marcas na concepção do Estado e estes vícios nunca foram totalmente extirpados da cultura brasileira, afetando tanto o comportamento dos dirigentes e servidores do Estado como o da sociedade.

Faz-se necessária uma mudança profunda, não só do Estado, como de toda a sociedade, envolvendo tanto transformações nas organizações, como nos valores e comportamentos dos servidores e de toda a população.

No Brasil, nos anos 30, buscou-se criar uma burocracia preparada para o exercício das atividades do Estado, orientadas por normas e princípios gerais. Foi um passo importante para dificultar o apadrinhamento na distribuição de cargos, as antigas práticas de troca de favores e para reduzir os níveis de corrupção no Estado. É o chamado **Estado Burocrático**.

Criou-se, entretanto, uma preocupação excessiva com os procedimentos, com as rotinas e as normas, fazendo com que o servidor se preocupasse mais em cumprir os processos, esquecendo-se, muitas vezes, dos resultados que deveriam ser alcançados.

As organizações e seus servidores públicos afastaram-se da sociedade, voltando-se para si mesmos. Daí, o crescimento do que se chama corporativismo do servidor público, que se preocupa mais com seu cargo e com a defesa de seus interesses, esquecendo-se de que seu cargo só faz sentido se trouxer benefícios à sociedade.

Hoje, a consolidação do Estado democrático exige que se coloque em primeiro plano a sociedade. Esse Estado tem uma função essencial, que não pode ser substituída pelo setor privado. É o Estado garantidor dos direitos fundamentais e da igualdade de oportunidades a todo cidadão brasileiro.

Não é, entretanto, um Estado que atua sozinho, tem que ser um Estado que abra espaços à participação da sociedade, que estabeleça parcerias e que adquira competência para obter os resultados esperados pela população.

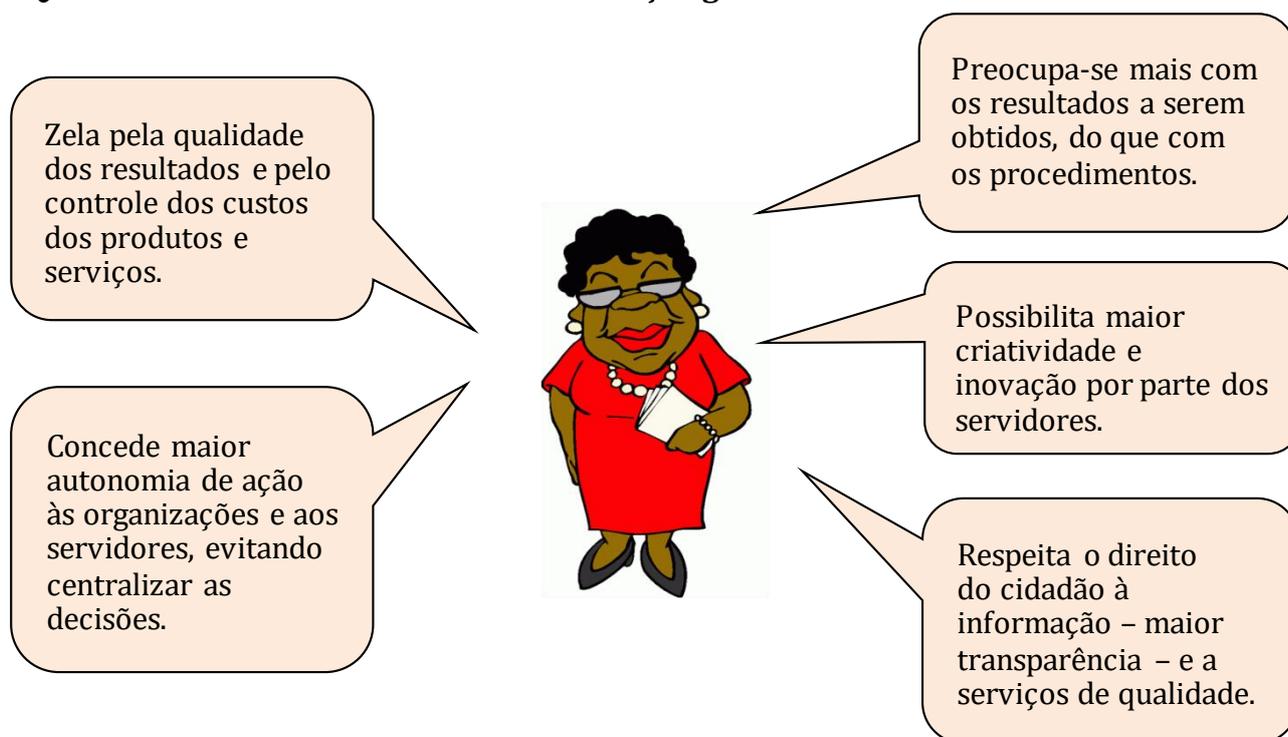
Certamente você notou que a ênfase nos procedimentos (meios) deslocou-se para os resultados (fins), cujos alicerces estão fundamentados nos princípios da descentralização da decisão, o que exige formas flexíveis de gestão, caracterizando o **Estado Gerencial**.

Principais diferenças na administração pública

Administração tradicional (paradigma burocrático)	Administração gerencial (paradigma do cidadão)
Planejamento feito de acordo com o orçamento.	Ênfase no trabalho em equipe, inclusive entre fornecedores e instituições interligadas.
Tolerância a erros, desculpando-os, embora haja um limite para que ocorram.	Tolerância zero a erros, porque se adota a prevenção aos problemas.
Não se considera o interesse do cidadão, uma vez que ele não detém o poder de escolha.	Identificação das expectativas dos cidadãos. Estes passam a ter vital importância: os cidadãos têm alto poder de escolha, podendo trocar de produto ou serviço (mesmo no serviço público).
As estruturas organizacionais são verticalizadas e centralizadas, visando a um forte controle sobre as atividades.	Estruturas tornam-se horizontais e descentralizadas, pelo trabalho interfuncional.
As decisões são baseadas em pressupostos e intuições.	As decisões são baseadas em fatos, porque busca-se conhecer detalhadamente cada processo.
Os controles e melhorias são feitos pelas chefias e especialistas.	As inspeções e o controle da qualidade são feitos pelo cidadão após o serviço. Busca de melhoria contínua dos processos e do atendimento.



Quais são as características da administração gerencial?



Você deve estar pensando que, para tudo isso, é preciso não só uma mudança por parte dos servidores, mas, principalmente, de seus dirigentes que terão a responsabilidade de efetivar este novo modelo de Estado democrático.

É isso mesmo! Só assim o servidor poderá assumir integralmente sua atribuição de, como verdadeiro agente do Estado, estar a serviço do cidadão, no atendimento aos seus direitos.

2 NOVO CIDADÃO, NOVAS EXIGÊNCIAS

Historicamente, a sociedade não reconhece como seu o patrimônio público, resultado de seus esforços e da aplicação de seus impostos. Essa é uma das causas da falta de zelo e da destruição dos bens públicos.

Contudo, nos últimos tempos, usuários e cidadãos estão se tornando bem mais críticos em relação ao atendimento que recebem, muitos estão não somente desejando, mas exigindo melhores serviços.

O atendimento com qualidade necessita do desenvolvimento de atitudes e habilidades, as quais facilitam a interação entre o cidadão e o atendente. O atendimento se torna eficaz na medida em que consegue “encantar” o cidadão.

Você é nosso convidado especial na condução desta mudança.

3 CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS

Existe um grupo de clientes que merece bons serviços, e esse grupo é sua equipe de trabalho. Todos são clientes internos e você deve dispensar aos seus colegas de trabalho o mesmo atendimento que dispensa ao público externo. Assim, obterá excelentes resultados e o ambiente de trabalho ficará o mais agradável possível.



Ao atender bem um cliente interno, o servidor atendente está colaborando para criar um clima de trabalho melhor, que facilita o surgimento de novas ideias, o crescimento da instituição e das pessoas que nela trabalham.

4 ÉTICA NA ESFERA PÚBLICA

A ética é a área da Filosofia que estuda os valores morais, reflete sobre o que é certo ou errado e procura responder, por exemplo, se os fins justificam os meios ou se os meios justificam os fins.

A ética norteia o comportamento dos indivíduos de acordo com determinados valores.

Esses valores nem sempre são os mesmos para todos os indivíduos, fazendo surgir, assim, algumas dificuldades no contato entre os seres. Contudo, há um princípio universal que deve reger todas as ações: o princípio do respeito. Esse respeito deve subsidiar todas as ações das pessoas no cotidiano.



Algumas ações não éticas são tão comuns no cotidiano, que já podem ser consideradas normais como: prestar atenção diferenciada ao filho de uma amiga, favorecer alguém que sempre nos é atencioso com agradecimentos e presentinhos, afirmar que o paciente não pode reclamar...

Ao servidor cabe o exercício de uma postura ética que garanta não só o cumprimento dos princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), mas, sobretudo, a legitimidade dos serviços públicos. A transparência, a honestidade e a equidade são condutas imprescindíveis para assegurar a confiança do cidadão nas instituições e nos serviços por elas prestados.

E você, como vivencia a ética na sua organização?
É importante sempre repensarmos o nosso papel na moralização do nosso trabalho. Concorda?

Comportamentos éticos no trabalho



Seja honesto em qualquer situação.



Nunca faça algo que você não possa assumir em público.



Ser ético significa, muitas vezes, perder dinheiro, *status* e benefícios.



Nem sonhe em aceitar elogios pelo trabalho de outra pessoa. Cedo ou tarde, será reconhecido o autor da idéia e você ficará com a fama de mau-caráter.



Evite criticar os colegas de trabalho ou culpar um subordinado pelas costas.



É proibido mexer na mesa, nos pertences, nos documentos e nos trabalhos dos colegas e do chefe.



Aja de acordo com seus princípios e assuma suas decisões, mesmo que isso implique ficar contra a maioria.

5 LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (LAI)

Diretrizes da Lei de Acesso à Informação (LAI)

Estabelecidas pela Lei de Acesso à Informação (atenção especial aos grifos):

- I – observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;
- II – divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;
- III – utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;
- IV – fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;
- V – desenvolvimento do controle social da administração pública.

Além disso, é dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.

Pedido de Acesso à Informação

Qualquer interessado poderá apresentar pedido de acesso por qualquer meio legítimo, devendo o pedido conter a identificação do requerente e a especificação da informação requerida.

Ainda nesse sentido, são vedadas quaisquer exigências relativas aos motivos determinantes da solicitação de informações de interesse público.

O órgão ou entidade pública deverá autorizar ou conceder o acesso imediato à informação disponível. Não sendo possível conceder o acesso imediato, o órgão ou entidade que receber o pedido deverá, em prazo não superior a 20 dias:

I – comunicar a data, local e modo para se realizar a consulta, efetuar a reprodução ou obter a certidão;

II – indicar as razões de fato ou de direito da recusa, total ou parcial, do acesso pretendido; ou

III – comunicar que não possui a informação, indicar, se for do seu conhecimento, o órgão ou a entidade que a detém, ou, ainda, remeter o requerimento a esse órgão ou entidade, cientificando o interessado da remessa de seu pedido de informação.

[Portal da Transparência do Distrito Federal](http://www.transparencia.df.gov.br/#/)

<http://www.transparencia.df.gov.br/#/>

6 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E A MISSÃO INSTITUCIONAL

Para executar suas atividades, o Estado dispõe de uma rede de organizações públicas, que são órgãos mantidos principalmente com recursos arrecadados da sociedade, por meio de impostos diretos e indiretos.

Cada uma dessas organizações, inclusive aquela onde você trabalha, tem uma missão a cumprir relacionada com a política pública que deverá colocar em execução: política agrícola, política de saúde, de educação, de reforma do estado etc.

Apesar de diferentes, as missões de todas complementam-se e dirigem-se para o mesmo fim: desenvolver o país e garantir a igualdade de acesso aos direitos fundamentais dos cidadãos. É o que se chama de equidade.

Você sabe especificar a missão de sua organização?



7 EXCELÊNCIA

“Alcance de resultados harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de forma proativa e com constância de propósitos.” – Rômulo Araújo

“Se em algum instante crermos tê-la alcançado, este é o momento em que a teremos perdido.”
– Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

“Se existe um único segredo do sucesso, ele está na capacidade de ver as coisas do ponto de vista de outra pessoa” – Henry Ford.

Princípios e competências



Excelência é...?

Questões a serem observadas (auto-observação em seu local de trabalho)

Como anda sua conduta ética?

Como está sua postura profissional?

Como e o que você tem comunicado?

Como estão os seus relacionamentos?

Quais aspectos podem ser melhorados?

Como, o que e por que mudar?

Por onde começar?

8 EMPATIA

A empatia pode ser definida como:

- Capacidade de colocar-se no lugar do outro (sensibilidade);
- Grau de cuidado e cortesia dispensados ao cidadão;
- Atenção individualizada.



Empatia no trabalho

Empatia é uma condição psicológica que permite a uma pessoa sentir o que sentiria caso estivesse na situação e na circunstância experimentada por outra pessoa. É ver o mundo com os olhos do outro.

Não há duas pessoas que vejam o mundo, com a imensidão de detalhes que fazem parte dele, exatamente da mesma maneira.

Como será que o cidadão que está neste exato momento em minha frente, depositando em nosso encontro a esperança para a solução de um problema dele, está vendo esse problema? Como ele está vendo o mundo com esse problema? E, principalmente: como ele está me vendo, já que eu tenho o poder de resolver seu problema?

Há duas práticas que criam empatia: a da pessoa que se coloca no lugar da outra e a da pessoa que estimula a outra a se colocar em seu lugar. No primeiro caso, predomina a capacidade de entender e, no segundo, a capacidade de se fazer entender. As duas são igualmente importantes.

Ser empático não é ser simpático. A simpatia cria um envolvimento emocional, que pode prejudicar o julgamento. A empatia estabelece comunicação eficiente. Quando não se cria empatia em uma relação, não há verdadeiramente um diálogo, e sim dois monólogos ocorrendo simultaneamente.

E você, leitor, o que é?
Empático ou apenas simpático?

9 ATENDIMENTO A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Atualmente, os governos têm buscado prover ajuda para os deficientes físicos. Diversificados produtos e serviços acham-se disponíveis para ajudá-los a ter uma vida independente. Para citar alguns exemplos, estão disponíveis exemplares de diversos livros em braille, inclusive a nossa Constituição Federal. O transporte coletivo em diferentes cidades já dispõe de adaptações para aqueles que se locomovem por meio de cadeiras de rodas, além de modificações nos prédios públicos, agora projetados para facilitar o acesso de pessoas com deficiência.

O bom atendimento aos nossos cidadãos especiais não segue regras, mas baseia-se no respeito, na comunicação e na presteza. Como abordá-lo? O que dizer? Às vezes temos vergonha ou superprotegemos os cidadãos especiais. Talvez a falha esteja aí. Que tal perguntar quando não soubermos com agir?

Tipos de deficiência

Visual

É caracterizada por uma limitação no campo visual. Pode variar de cegueira total à visão subnormal. Neste caso, ocorre diminuição na percepção de cores e mais dificuldades de adaptação à luz.



Dicas para atendimento a pessoas com deficiência visual:

- ofereça sempre ajuda. Caso ele não concorde, não insista;
- sempre pergunte antes de agir. Peça explicações;
- para abordá-lo, dê um leve toque no seu braço para que saiba que você está falando com ele;
- para guiar uma pessoa com deficiência visual, deixe que ela segure seu braço, ombro ou cotovelo. Não a pegue pelo braço, ou pela bengala. Além de perigoso, pode assustá-la;
- na medida em que encontrar obstáculos (degraus, meios-fios etc.), oriente-o;
- em lugares estreitos para duas pessoas caminharem lado a lado, ponha seu braço para trás de modo que a pessoa com deficiência visual possa lhe seguir;
- ao sair de uma sala, informe-o; é desagradável para qualquer pessoa falar para o vazio;
- ao explicar direções a uma pessoa com deficiência visual, seja o mais claro e específico possível. Indique a distância em metros;
- ao guiá-lo para uma cadeira, guie sua mão para o encosto da cadeira e informe se a cadeira tem braços ou rodas.

Auditiva

É a perda total ou parcial da capacidade de compreender a fala por meio do ouvido. Pode ser surdez leve – nesse caso, a pessoa consegue se expressar oralmente e perceber a voz humana com ou sem a utilização de aparelho. Pode ser ainda, surdez profunda.

Por meio da linguagem de sinais, os deficientes auditivos conseguem comunicar-se, propiciando um diálogo repleto de variações e detalhes, tal como uma conversa falada, e sobre variados assuntos. Essa forma de linguagem é interessante e serve para a integração entre os surdos e outras pessoas.

Dicas para atendimento a pessoas com deficiência auditiva:

- fale claramente, distinguindo palavra por palavra, mas não exagere;
- cuide para que ele enxergue sua boca, permitindo a leitura labial;
- fale com o tom de voz normal, não grite;
- seja expressivo;
- ao abordá-lo, chame sua atenção, seja sinalizando com a mão ou tocando seu braço;
- enquanto estiver conversando, mantenha contato visual;
- se tiver dificuldade para entender o que ele diz, sinta-se à vontade para pedir que ele repita. Se a comunicação não se estabeleceu oralmente, tente escrever ou gesticular.

Física

É todo comprometimento da mobilidade, coordenação motora geral ou da fala, causado por lesões neurológicas, neuromusculares e ortopédicas ou ainda por má formação congênita ou adquirida.



Dicas para atendimento a pessoas com deficiência física:

- apoiar-se ou encostar na cadeira de rodas é o mesmo que encostar-se na pessoa, pois a cadeira de rodas é extensão de seu corpo;
- se o atendimento durar mais que alguns minutos, sente-se, se possível de modo a ficar no mesmo nível do seu olhar;
- sempre pergunte qual a melhor forma de ajudá-lo.

Todas as dicas acima são apenas orientações básicas de como se comportar frente a pessoas com deficiência. São necessários cursos mais aprofundados que visem promover a capacitação de agentes públicos sobre questões relativas ao atendimento a essas pessoas.

Deficiência intelectual

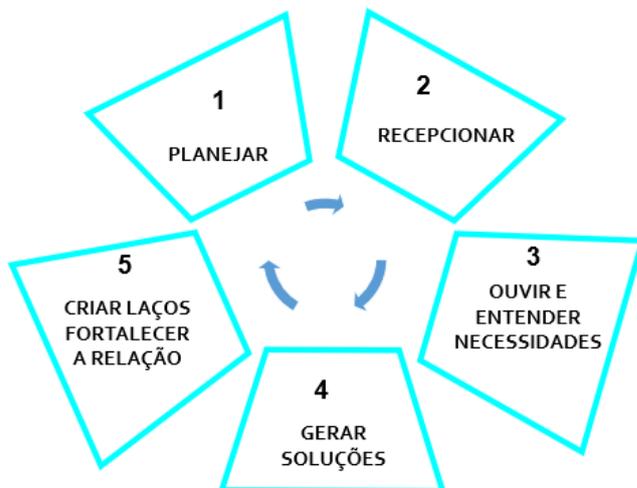
Lembre-se que só porque um cidadão possui uma dificuldade de aprendizagem, não significa que ele seja estúpido. Ele na verdade pode ser brilhante e apenas deve aprender de uma maneira diferente de você;

Quando você estiver falando com um cidadão com capacidades intelectuais limitadas, seja paciente. Dê tempo a ele para refletir sobre o que você disse e para ele responder para você. Você deve manter suas frases curtas e simples. Se você estiver em uma área pública, com muitas distrações, considere a mudança para um local tranquilo ou privado;

Se um adulto tem uma deficiência intelectual, ainda, assim, trate-o como um adulto.

10 CICLO DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

“Não existe uma segunda chance de causar uma boa primeira impressão.”



11 PERCEPÇÃO

É importante que o atendente entenda algumas características dos seres humanos a fim de melhor compreender suas reações, utilizando este conhecimento para lidar de forma habilidosa e inteligente com o público.

As reações das pessoas em uma determinada situação dependem da forma como elas percebem essa situação. O ato de perceber depende não apenas dos órgãos dos sentidos, mas também das crenças, valores e atitudes que as pessoas adquiriram na sua vida familiar e no seu grupo social.

A forma como uma pessoa interpreta uma situação é o que chamamos **percepção**.



O que os servidores podem fazer para melhorar a percepção do cidadão em relação à qualidade do atendimento prestado?

O atendimento percebido pelo cidadão depende de fatores como a necessidade, a personalidade, a experiência e até mesmo o estado de espírito desse cidadão.

A percepção do cidadão sofre influência do ambiente onde o serviço é prestado, mas é influenciado principalmente pela forma como este cidadão é atendido. Neste aspecto, o servidor atendente é peça fundamental para que o usuário do serviço público perceba o atendimento a ele dispensado como de qualidade.

Não existe realidade, existe apenas a realidade que se percebe.

Tom Peters

12 COMUNICAÇÃO

Comunicar é o ato de transmitir e receber mensagem por meio da linguagem falada ou escrita, de sinais, de ideias ou de comportamentos. Sendo clara e objetiva, a comunicação tem papel importante no atendimento de qualidade.

A comunicação é inerente ao ser humano e se processa a todo instante e em qualquer lugar. Ela é um atributo da atividade humana. Dela depende o entendimento social, familiar e profissional. Uma comunicação eficaz e hábil é a base do sucesso para qualquer atividade profissional.

A importância da comunicação no atendimento é vital para se estabelecer um diálogo produtivo e positivo. Na comunicação com os cidadãos, deve-se estar sempre atento não só às palavras, mas também aos gestos, às expressões e às atitudes. Deve-se estar pronto a ouvir, não só com a preocupação no que se irá responder, mas nos detalhes do que o usuário do serviço está querendo.

A comunicação pode ser: VERBAL e NÃO VERBAL.

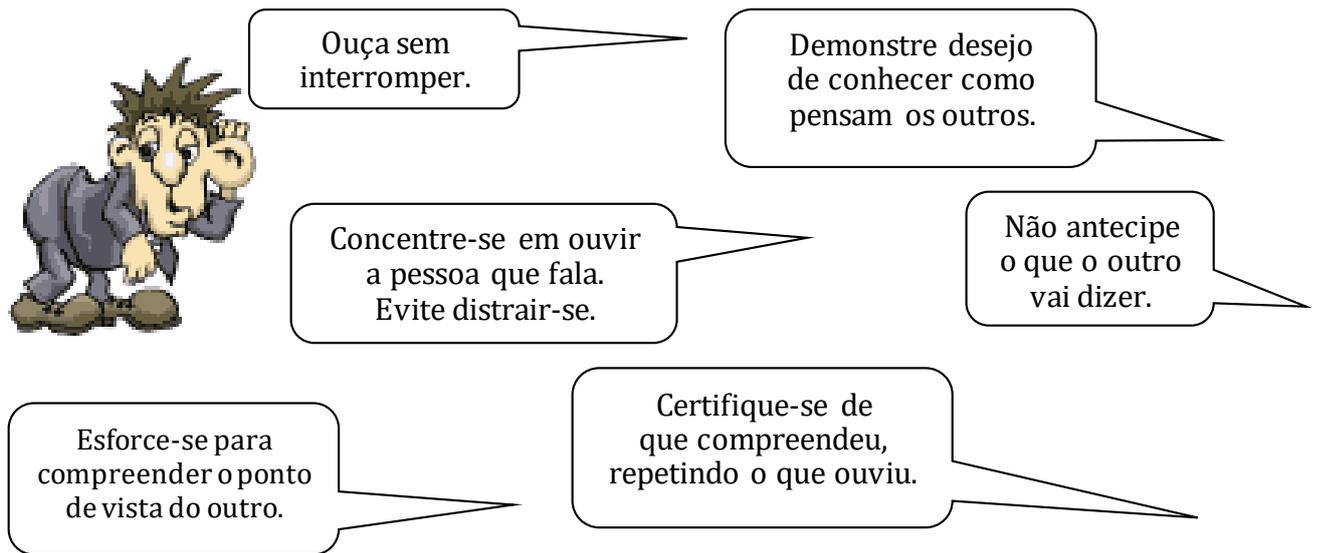
Verbal: é a comunicação em que a mensagem é transmitida pela palavra. Podemos classificá-la em: oral e escrita.

Não verbal: é a comunicação concretizada por meio dos gestos, da postura, dos símbolos etc.

Para uma comunicação eficaz, deve-se evitar os diversos tipos de falhas na comunicação. Portanto, fique atento a alguns comportamentos que poderão auxiliá-lo nesse objetivo:

- **Usar a comunicação face a face sempre que possível:** essa atitude demonstra atenção e respeito do usuário.
- **Usar linguagem apropriada e direta:** ao dar uma informação, escolha palavras conforme o nível de conhecimento da pessoa que você está atendendo. Evite o uso de gírias, termos difíceis e siglas.
- **Ficar atento às atitudes emotivas:** se a pessoa que você atende estiver muito nervosa ou emocionada, haverá dificuldades para compreender o que você fala. Se estiver muito irritada e gritar com você, não responda da mesma forma. Nessas ocasiões, é preciso muita calma de sua parte para transmitir confiança a quem você está atendendo. Você poderá escrever as informações e entregá-las ao usuário.
- **Assegurar-se de que compreendeu a informação:** nunca finja que entendeu um usuário. É quase certo que você não conseguirá satisfazer as expectativas dele. Não hesite em pedir à pessoa para dar exemplos, descrever casos específicos ou fornecer mais dados.
- **Assegurar-se de que sua informação foi compreendida:** quando se transmite uma informação e o usuário entende de forma diferente, o atendente, para evitar dúvidas, deve escrever em um papel a informação desejada e o local a que o usuário deve se dirigir. Caso seu interlocutor não saiba ler, é importante assegurar-se de que as instruções sejam bem compreendidas, detalhando-as de forma clara e objetiva.
- **Evitar dar muitas informações de uma só vez:** se você falar rapidamente e der muitas instruções ao mesmo tempo, o usuário não vai entender a sua mensagem. Procure preparar instruções escritas, tirar cópias e tê-las sempre ao seu alcance, impedindo que ele retorne ao posto de atendimento.
- **Evitar interferências quando estiver atendendo alguém:** há diversas distrações comuns que podem igualmente reduzir a eficácia da comunicação, tais como: interrupções telefônicas, visitas inesperadas, solicitações de colegas etc. Na maioria dos casos, atenção e planejamento adequado podem minimizar esses tipos de interrupções.
- **Evitar tratamento com intimidade:** procure não tratar as pessoas com familiaridade excessiva. Isso pode ofender e causar constrangimentos, dando má impressão do atendimento.

Nossa capacidade de ouvir, em geral, é pouco desenvolvida. Algumas atitudes podem ajudar:



13 MOMENTO VERDADE – UM CONCEITO FUNDAMENTAL

Todo atendimento começa com um Momento da Verdade. No serviço público, Momento da Verdade (MV) é todo momento de contato entre o cidadão e o órgão público.

Podemos também dizer que Momento da Verdade é:

Qualquer episódio no qual o cidadão entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de seu serviço.

Karl Albrecht

O esforço da organização em atender com qualidade é colocado à prova em todos os momentos em que o usuário entra em contato com o serviço ou com a prestadora do serviço.

Todos os momentos da verdade são importantes, pois uma única falha pode comprometer o conjunto da experiência. Para que cada momento da verdade seja bem sucedido, faz-se necessário o trabalho em equipe, o esforço e a motivação, tanto do pessoal da linha de frente como dos que trabalham nos bastidores.



Classificamos os Momentos da Verdade em três tipos:

1) **Momento da Verdade Encantado** (ou mágico)

É aquele momento encantador, quando o cidadão recebe um atendimento excepcional. Sempre que ele procura serviços de qualidade, lembra-se do seu excelente atendimento. Nesse caso, o cidadão vira um “garoto-propaganda” da organização.

2) **Momento da Verdade Desencantado** (trágico ou desastrado)

Nesse momento, o cidadão também se lembra de você. Mas com efeito absolutamente contrário, uma vez que ele vivenciou algum MV desastrado. Lembra com ódio e raiva. Sai falando da organização de forma negativa.

3) **Momento da Verdade Apático** (ou normal)

Nada de grave ocorre no contato. O cidadão é atendido e ninguém cria nenhum problema. Entretanto, o cidadão é atendido com indiferença, de forma apática. Tudo ocorre de maneira normal, exatamente como está programado (ou padronizado).

14 COMUNICAÇÃO VIRTUALE POR TELEFONE

Tipos de atendimento

▪ **Atendimento por telefone**

Existem vários instrumentos para o atendimento ao cidadão. O telefone talvez seja um dos canais mais utilizados. Além da rapidez dos contatos internos, permite também contatos externos, quase sempre realizados pelos usuários dos serviços.

O telefone, muito mais do que um meio de comunicação, é para nós uma importante ferramenta de trabalho.



Se você faz atendimento telefônico, lembre-se de que a sua educação e amabilidade, quando atende ao telefone, fazem a imagem de sua organização.

▪ **Atendimento pelas redes sociais**

- ✓ Tenha presteza na resposta;
- ✓ Interaja efetivamente com os clientes;
- ✓ Ofereça atendimento de qualidade;
- ✓ Seja (mais) humano;
- ✓ Valorize sempre o *feedback*.

▪ **Netiqueta**

- ✓ Tente não dizer nada para alguém que você não diria pessoalmente. Reflita!;
- ✓ Seja cuidadoso com o que fala e sobre o que fala dos outros. Você não está só na internet;
- ✓ Busque usar outro meio de comunicação, para conteúdo exclusivamente pessoal e particular;

- ✓ Comentários bem-humorados podem ser mal interpretados, você não está cara a cara;
- ✓ Seja claro, breve e objetivo;
- ✓ Evite erros gramaticais, você será conhecido só pelo que escreve;
- ✓ Quanto maior for a sua mensagem, menos pessoas a lerão;
- ✓ O assunto descrito é o que vai definir se sua mensagem será lida ou não;
- ✓ Assine com nome, cargo e telefone;
- ✓ Escrever com LETRAS MAIÚSCULAS supõe que você esteja gritando;
- ✓ Respeite os direitos autorais;
- ✓ Por ser de domínio público, evite enviar artigos, letras de música, teses etc.;
- ✓ Não divulgue propaganda;
- ✓ Transfira arquivos de grande volume na madrugada, assim não congestionará a rede de dia.

Dicas para um excelente atendimento por telefone

Atendimento	Sugestões
Dê um atendimento de primeira	Dê uma boa impressão ao interlocutor, atendendo o mais prontamente possível às chamadas. Se possível, atenda logo após a segunda chamada.
Não diga alô, identifique-se	Ao atender ao telefone, não use a expressão “Alô”. Identifique o nome da organização e/ou sua unidade de trabalho, diga seu nome e, em seguida, o cumprimento de acordo com a hora do dia.
Atenda com cortesia	Pelo tom da voz, o cidadão percebe sinceridade, boa vontade, disposição, gentileza etc.
Evite termos errados e corriqueiros	“Quem gostaria?” Ora, o interlocutor não gostaria, ele quer! Substitua por “Qual é o seu nome, por favor?”. “Meu bem”, “Meu filho”, “Querido” só devem ser utilizados para pessoas de íntima relação. Substitua por “Senhor(a)”.
Escute	Dê a máxima atenção. Deixe o cidadão falar. Anote os pontos principais (ou dados) fornecidos pelo cidadão.
Disponibilize-se	Coloque-se à disposição do cidadão. Mostre-se prestativo.
Informe	Informe com clareza e objetividade o que for pertinente à solicitação do cidadão.
Não se precipite	Tenha paciência: devolva a informação. O seu interlocutor pode ter dificuldades em se fazer entender. Não o interrompa e se faça entender; procure sempre se expressar ao nível de compreensão do seu interlocutor.

Organize-se	É natural que receba ligações sobre assuntos de outras áreas. Tenha sempre por perto a lista de telefones das demais unidades e, sempre que possível, transfira você mesmo a ligação.
Não deixe o cidadão esperar na linha	“Um momento não pode transformar-se numa eternidade”. Não deixe o cidadão esperar demasiadamente. Lembre-se de que ele pode estar utilizando um telefone público, usando cartão.
Anote recados corretamente	Ao anotar recados para outra pessoa, faça-o de maneira que os dados possam ser compreendidos da melhor forma possível. Não deixe de colocar seu nome, data e horário da ligação.
Despeça-se de forma calorosa	Ratifique sempre a sua disponibilidade. Agradeça a ligação. Use a palavra mágica: “obrigado”. Deseje um excelente dia para o cidadão.

▪ Atendimento por *e-mail*

O *e-mail* é uma ferramenta indispensável para a ágil comunicação de negócios. Por esse motivo, ele deve ser utilizado com eficiência, senão correrá o risco de ser ineficaz. A comunicabilidade por meio eletrônico dispensa intimidade, exige-se discernimento e escrita correta.

Aquele que atende por meio de *e-mail* busca solucionar problemas, atendendo anseios e necessidades do cidadão. Por tudo isso, ignorar a mensagem eletrônica, portanto, significa ignorar o usuário do serviço.



Nos *e-mails*, é importante que você:

Evite intimidades e só escreva aquilo que você falaria pessoalmente para a pessoa.

Verifique sempre a gramática e a ortografia do texto antes de enviá-lo.

Seja breve, claro e objetivo.

Um *e-mail*, apesar de também ser um documento, não deve ser tão formal quanto uma carta.

Jogue fora todos os *e-mails* que não servem para nada.

15 TRABALHO EM EQUIPE

Cada vez mais o trabalho em equipe é valorizado porque o nível de comprometimento é maior e quase sempre produz melhores resultados do que o trabalho individual, resultando na chamada “sinergia”.

É unanimidade entre especialistas: “o profissional do futuro deve, sobretudo, saber trabalhar em equipe”. Saber ouvir, opinar e discutir ideias, ter bom relacionamento com os colegas são características de quem possui esse talento – trabalhar em equipe.



Seja humilde, tolerante e flexível. Muitas ideias aparentemente absurdas podem ser a solução para um problema. Para descobrir isso, é preciso trabalhar em equipe, ouvindo as pessoas e avaliando a situação sem julgamentos precipitados ou baseados em suposições.

16 SINERGIA

Sinergia, de acordo com sua origem grega, significa, ao pé da letra, trabalho em conjunto. Em português, o significado de sinergia tem a ver com cooperação, com esforço conjunto para conseguir realizar uma tarefa que, por vezes, pode ser bastante complexa e impossível ou bastante difícil de ser realizada por apenas uma pessoa.

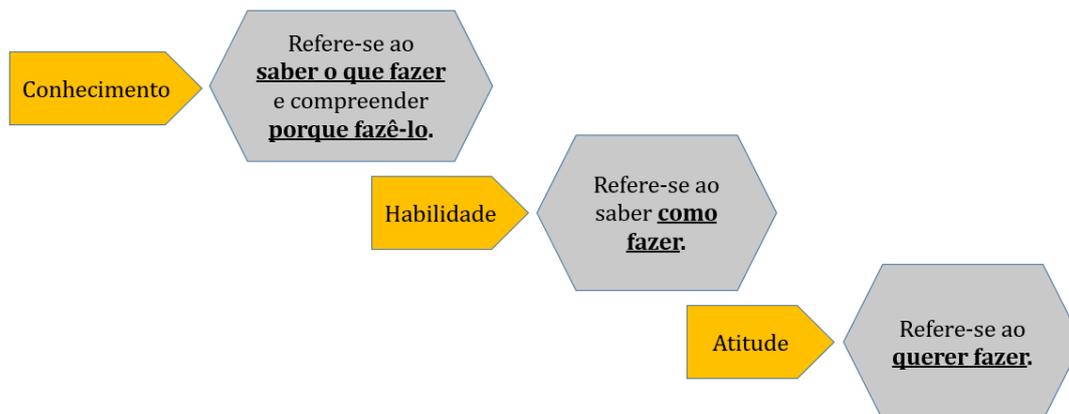
O objetivo de se aplicar a sinergia é ter sucesso, atingir êxito ao final do trabalho. O momento da sinergia é quando o conjunto, o todo, é maior do que a soma de suas partes, ou seja, quando o trabalho feito em grupo é maior e melhor que aquele feito individualmente.

É ação conjunta de uma equipe, visando a obter desempenho melhor do que aquele demonstrado isoladamente.

Características das equipes que conseguem sinergia:

- ✓ confiança nos que trabalham juntos;
- ✓ colaboração;
- ✓ habilidades dos membros para aprender uns com os outros;
- ✓ comunicação com mais consciência e abertura;
- ✓ aceitação das pessoas como elas são.

17 O TRIPÉ DA COMPETÊNCIA



18 A QUESTÃO DO ESTEREÓTIPO/PRECONCEITO



Assim como percebemos os objetos e os sons de diversas maneiras, sujeitos a distorções e ilusões, também podemos perceber as pessoas, ou seja, “vemos” as pessoas de uma forma diferente do que elas realmente são.



Uma das formas de distorcer a imagem real de uma pessoa é transferir para ela uma imagem geral que é feita para todo um grupo. É como “carimbar” uma pessoa com um rótulo que é dado para um grupo. Por exemplo: devido a várias razões, pode-se ter criado um rótulo para os cariocas, o de que todos gostam de sambar e são alegres. Quando se encontra um carioca, acredita-se que ele tenha este comportamento e cria-se uma expectativa que pode ser falsa.



Esse rótulo é o que se chama estereótipo e pode dificultar o relacionamento entre as pessoas. Quando este estereótipo – rótulo – é negativo, pode criar um sentimento antecipado de repúdio a uma pessoa. É o que chamamos de preconceito.

Nós sabemos que existe preconceito de cor, de classe, de religião. Esses preconceitos se transmitem de pais para filhos e impedem o surgimento de uma sociedade democrática, em que todos são vistos como tendo direitos iguais.

19 OS 7 PECADOS DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

1º Apatia: ocorre quando os funcionários não demonstram que se importam com o cidadão.

2º Má vontade: os funcionários tentam livrar-se do cidadão, sem resolver o problema dele.

3º Frieza: o cidadão é tratado de forma distante, até desagradável.

4º Desdém: há funcionários que se dirigem do cidadão de cima para baixo, como se este não soubesse nada ou fosse uma criança.

5º Robotismo: o funcionário deixa de agir como se fosse uma pessoa e repete sempre a mesma coisa, da mesma maneira, com os mesmos movimentos, como se estivesse em outro lugar.

6º Demasiado apego às normas: acontece com o funcionário que diz “sinto muito, mas não podemos ser flexíveis”.

7º Jogo de responsabilidade: a síndrome do vai-para-lá-e-vem-para-cá. Há funcionários que mandam os cidadãos de um lugar para outro, sem nunca resolver nada.

Fonte: *Albrecht, Karl. O melhor dos anos 90*. Transcrito da Revista Exame, Edição Especial

20 DICAS FINAIS

Esteja de prontidão

Facilite o acesso das pessoas às informações e favoreça o contato. É verdade que nem sempre o atendimento imediato e rápido será possível, mas você poderá demonstrar que está atento à situação. O simples fato de cumprimentar cada um que chega pode ser a senha para a pessoa ficar mais tranquila, pois sabe que sua presença já foi notada e que ninguém será atendido antes. Isso evitará também que todos se aglomerem em volta de seu posto de trabalho para ser o próximo. A prontidão é uma atitude que se demonstra com palavras e com postura. Por exemplo, evite ficar de costas para as pessoas que você vai atender.

Seja cortês

Tenha educação, respeito, polidez, consideração e cordialidade, que são atitudes fundamentais para quem trabalha no atendimento, independente-mente da classe social que pertençam as pessoas a serem atendidas. Não economize estas palavrinhas: “por favor...”; “pois não...”; “um momento...”; “às suas ordens...”; “obrigado...”; “com licença...”; “desculpe-me...”. A cortesia do servidor está relacionada ao bom tratamento oferecido ao cidadão.

Mostre credibilidade

Do servidor público será sempre cobrada a transparência em seus atos de prestador de serviço à comunidade.

Você transmite confiança e honestidade, quando demonstra segurança nas informações e orientações dadas ao usuário. Para ter essa segurança, você tem de ter conhecimento de suas atividades e atribuições. Diga com clareza o que pode e o que não pode ser feito. Mesmo que seja para dizer que você desconhece a resposta para um questionamento qualquer, ou mesmo para dizer algo que não é o esperado pelo cidadão e que poderá contrariá-lo, fale sempre a verdade.

Tenha responsabilidade

É sua responsabilidade ter as informações corretas para transmitir a quem se dirige a você. Evite a primeira reação de dizer: “Não sei, não é a minha área”. Se não estiver ao seu alcance, o encaminhamento solicitado, informe ao usuário as outras soluções possíveis. Explique o motivo de não poder atendê-lo e mostre, quando for o caso, alternativas ao problema. Somente encaminhe a pessoa para o outro atendente, quando não puder resolver a situação. Neste caso, procure informar ao colega o histórico do atendimento, para que o usuário não tenha que repetir sua demanda.

21 CONTEÚDO EXTRA

Papel do servidor atendente na organização



Quem são os servidores-atendentes? São todos aqueles que trabalham para o governo e que, direta ou indiretamente, atendem aos anseios da sociedade, ocupando determinado cargo, seja por concurso ou nomeação em confiança.

A maioria de servidores públicos cumpre o seu dever para com a sociedade e para com o governo. Porém, ainda há servidores que, muitas vezes, se comportam como prestadores de favores à população e não como servidores do público.

Satisfazer o cidadão é o ponto essencial do atendimento. Quando o cidadão procura uma instituição e é atendido, ele não se vê ou pensa estar interagindo apenas com um profissional remunerado para prestar um serviço. Nesse momento, ele se percebe conversando com a organização.

Se o atendente gera uma sensação positiva, o cidadão acha que está lidando com uma boa instituição. Se, ao contrário, gera uma sensação negativa, o cidadão acha que está lidando com uma organização ruim. Portanto, sua responsabilidade como servidor é grande. O servidor atendente deve desempenhar dois papéis importantes: o de agente de melhoria da imagem do serviço público e o de porta-voz do público, junto à organização.

Hoje muitas pessoas não acreditam que o serviço público pode ajudá-las a resolver seus problemas. Esse sentimento de descrédito é como uma bola de neve: leva o cidadão a uma postura de desconfiança e até mesmo de revolta, e leva o servidor a um sentimento de defesa e desânimo, como se não pudesse mudar a situação.

Cria-se, assim, um ambiente desfavorável, que dificulta o relacionamento entre as partes. O servidor atendente pode contribuir para mudar esse clima, logo de início, se assumir uma nova atitude: a de um “servidor cidadão”, aquele que está a serviço de outro cidadão, alguém que não está prestando um favor, mas assumindo sua responsabilidade na organização.

O atendimento digno, respeitoso e interessado desfaz rapidamente a insegurança e a desconfiança por parte do usuário e começa a formar uma imagem favorável da organização.

Atendemos e somos atendidos constantemente e, com certeza, sabemos bem o que sentimos quando somos atendidos com desinteresse e má vontade.

O atendimento

O atendimento ao cidadão se caracteriza por ser um momento muito especial. Ele acontece quando alguém entra em contato com o atendente para solicitar informação, serviço, produto etc. Em função desse contato, o cidadão cria uma imagem que associa à pessoa que lhe prestou o serviço. Essa imagem é logo transferida para o departamento no qual trabalha a pessoa que o atendeu.

O servidor atendente deve sempre manter uma postura profissional ética, pois o cidadão é capaz de percebê-la por meio das atitudes e comportamentos do servidor.

Os cidadãos merecem ser atendidos de forma correta.
Afinal, nosso trabalho existe para eles.

O ciclo do atendimento

O ciclo do atendimento se desenvolve a partir das seguintes etapas:



1) Planejar

- Organizar-se e preparar-se para iniciar o dia de trabalho.

2) Recepcionar o cidadão

- Identificar o público como objetivo fundamental do seu trabalho;
- Recepcionar o público.

3) Entender as necessidades

- Ouvir o cidadão;
- Ouvir além das mensagens (observar os aspectos não verbais);
- Dar total atenção;
- Processar as informações;
- Usar perguntas esclarecedoras;
- Demonstrar que você compreende o que o cidadão diz.

4) Gerar soluções

- Fornecer serviços ou produtos;
- Dar informações;
- Encaminhar o cidadão à pessoa adequada;
- Apresentar solução.

5) Fortalecer a relação

- Confirmar o entendimento;
- Verificar a aceitação;
- Agradecer o contato;
- Colocar-se à disposição.

Seu trabalho é importante porque você é responsável por essa imagem.

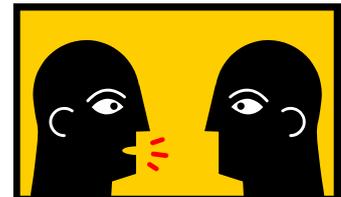
Qualidade no atendimento

O atendimento com qualidade necessita do desenvolvimento de atitudes e habilidades, as quais facilitam a interação entre o cidadão e o atendente. Um bom atendimento faz as pessoas ficarem satisfeitas e faz você sentir-se bem pela certeza de ter realizado um bom trabalho.

O atendimento se torna eficaz na medida em que consegue “encantar o cidadão”. Para conseguir esse objetivo, é necessário que você esteja atento a algumas características que irão favorecer seu desempenho, realizando um atendimento de qualidade.

Dicas para um atendimento de qualidade

- Cumprimente o cidadão com entusiasmo. Dê “bom-dia”, “boa-tarde”, “boa-noite”;
- Sorria com um sorriso sincero;
- Pergunte: “Em que posso servi-lo(a), senhor(a)?”
- Seja cortês, mantenha o bom humor;
- Cuidado para não ser íntimo, usando expressões como: tia, anjo, querida;
- Olhe nos olhos do cidadão;
- Escute o cidadão com toda a atenção;
- Demonstre boa vontade;
- Apresente-se de forma impecável;
- Seja rápido, preste todas as informações necessárias de forma objetiva;
- Solucione o problema, ou encaminhe o cidadão ao setor responsável;
- Dê atenção às reclamações;
- Mantenha uma comunicação adequada.



Como lidar com os diversos tipos de cidadãos

	Cidadãos	Características	O que fazer?
	Impaciente	Perguntador, ansioso, insistente, compulsivo, chegando a insultar, quando contrariado, faz piadinhas de mau gosto.	Tratá-lo com brevidade, mas com muita cortesia. Este tipo de cidadão exige sinceridade, segurança nas respostas e autocontrole.
	Silencioso	Demonstra não ter conhecimento, aparenta ar de cansaço, mostrando-se sempre pensativo e quase não conversa.	Induzir o cidadão ao diálogo, bastando apenas formular perguntas claras, num clima de consideração e atenção.
	Barganhador	Procura insistentemente por vantagens.	Agir com tato, analisando minuciosamente a sua fala para que se possa argumentar com convicção. É importante saber até onde deve ir.
	Confuso	Apresenta ar de apreensão, sempre quer conversar mais, perguntar sobre coisas que já perguntou. Às vezes, tem raciocínio lento.	Agir com moderação, calma e paciência, respondendo sempre e sinceramente às perguntas feitas várias vezes.
	Agitado	Inquieto, geralmente interrompe a sua fala e não tem paciência para ouvir as explicações.	Agir com calma, falando moderadamente, sem se irritar. Deve-se evitar ao máximo abordar questões que tenham mais de um sentido e deve-se ter respostas claras e objetivas.
	Indeciso	Muda de opinião constantemente.	Fazer apresentações firmes e convincentes, reiniciando com paciência sempre que o cidadão solicitar.

	<p>Importante e presunçoso</p>	<p>Sempre fala “eu sei”, depois de qualquer afirmativa. Pouco argumenta e quase nunca ouve seus interlocutores.</p>	<p>Ter muita habilidade, dar valor ao cidadão, sem, contudo, bajulá-lo.</p>
	<p>Agressivo</p>	<p>Gosta de discutir por qualquer coisa, seja muito ou pouco importante. Critica abertamente. Tudo é um motivo para brigar.</p>	<p>Não interromper a fala do cidadão. Deixá-lo liberar a sua raiva. Nunca lhe dizer que está nervoso, pois isso o deixará mais furioso. Usar frases que ajudam a acalmar, por exemplo: “o senhor tem razão”, “farei tudo para resolver o problema”.</p>

Evite atitudes desagradáveis:

- interromper ou falar ao mesmo tempo que o cidadão;
- falar depressa demais, a ponto de o ouvinte não conseguir entender;
- falar aos arrancos, em um vai-e-vem de palavras;
- falar cuspiando;
- ler jornal enquanto atende;
- comer durante o atendimento;
- tirar os sapatos no seu posto de trabalho;
- brincar com objetos durante o atendimento;



- tratar de assuntos pessoais na presença do cidadão;
- falar mal dos chefes ou da empresa em que trabalha quando não concorda com certos procedimentos;
- reclamar de problemas pessoais para o cidadão;
- “bater boca” com cidadãos ou colegas de trabalho.

Não devemos permitir que ninguém saia da nossa presença sem se sentir melhor ou mais feliz.

Madre Teresa de Calcutá

Relacionamento interpessoal

Muitas vezes nós observamos que pessoas diferentes têm reações variadas diante de um único fato. Por que isso acontece?

Cada pessoa se comporta de acordo com aquilo que lhe foi transmitido. Orientações de família, o modo como foi educado, o meio em que vive e a maneira como percebe a sociedade são traços que ele expõe ao se comunicar.

É importante que o servidor atendente reconheça que alguns atritos e dificuldades no tratamento com o público muitas vezes poderiam ser amenizados se levasse em conta tais fatores. Exemplificando: As pessoas de personalidade muito forte ou autoritária tendem a impor sua vontade com a entonação da voz; alguns agem tentando manipular e controlar tudo e todos; já outros, procuram valorizar e compreender os indivíduos.

É no trabalho que as pessoas passam a maior parte de suas vidas. Nesse contexto, as pessoas dão algo de si e esperam algo em troca, seja a curto ou longo prazo. A maneira como esse ambiente é moldado e estruturado influencia a qualidade de vida das pessoas. E, conseqüentemente, afeta o funcionamento da instituição.



Ofereça apoio aos colegas. Se souber de alguém que está passando por dificuldades, espere que ele mencione o assunto e ouça-o com atenção.

CONCLUSÃO

Oferecer serviços de qualidade, levando em conta o direito da população a um tratamento digno e respeitoso, é um dever do servidor. O servidor atendente atua como um cidadão a serviço de outros cidadãos, interessado em cumprir seu compromisso para com a coletividade, servindo e praticando a cidadania.

Atender bem ao cidadão não é apenas uma questão de atitude, é, acima de tudo, um ato de cidadania!

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP, 1996.
- ADIZES, ICHAK. **Os ciclos da vida nas organizações**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1988.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito**: como cativar o cidadão através de um fantástico atendimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.
- ARCHIER, Georges; SÉRIE YX Hervé. **A empresa do 3º tipo**. São Paulo: Nobel, 1989.
- ARGYLE, M. **A interação social**: relações interpessoais e comportamento social. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- BOBBIO, N. (Org.). **Dicionário de política**. Brasília: Editora UnB, 1994.
- BRANDÃO, Denis M. S.; CREMA, Roberto. **O novo paradigma holístico**. São Paulo: Summus Editorial, 1991.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Legislação brasileira sobre pessoas portadoras de deficiência**. Brasília: Coordenação de Publicações, 2006.
- _____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Avaliação da gestão pública**. Brasília, DF: MARE, Equipe de Coordenação do PBQP, 1998.
- BUGARIN, Paulo Soares. O princípio constitucional da eficiência: um enfoque doutrinário multidisciplinar. **Revista do TCU**. Brasília, v. 32, n. 87, jan-mar/2001.
- CARR, David K.; LITTMAN, Ian. **Excelência nos serviços públicos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.
- CULLIGAN, Mattews J.; DEAKINS, C. Suzane; YOUNG, Arthur H. **Administração de volta às origens**. São Paulo: Best Seller, 1988.
- DEMO, Gisela. **Marketing de relacionamento**: uma revisão dos principais conceitos e um estudo de caso em telecomunicações. Rio de Janeiro: Sotese, 2003.
- FINCH, Lloyd C. **Cortesia ao telefone e atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- KAUFMAN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000**. São Paulo: MAKRON Brooks do Brasil, 1991.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

- LERNER, Walter. **Organização participativa**. São Paulo: Livraria Nobel, 1991.
- MACKENZIE, Alec. **Armadilha do tempo**. São Paulo: Makron, Mcgraw Hill, 1991.
- MARINS FILHO, Luiz Almeida. **Administração hoje**. São Paulo: Editora Harbra, 1988.
- MORITA, Akio. **Made in Japan**. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1986.
- PALADINI, G. P. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.
- PEREIRA, Cláudia Fernanda de Oliveira. **Reforma administrativa**: o Estado, o serviço público e o servidor. 2. ed. Rev. e amp. Brasília: Brasília Jurídica, 1988.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Tradução: Carolina Andrade. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.