

Percepções dos servidores públicos de um município mineiro sobre o atendimento ao cidadão-usuário

Perceptions of the public servants of a municipality of minas gerais on the citizen-user service

Rafaella Cristina Campos¹

Denise Aparecida Hipólito Borges²

Carlos Antônio Oliveira³

Marcelo Antônio Lopes⁴

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo levantar as percepções dos servidores públicos de um pequeno município mineiro em relação ao atendimento oferecido a seus cidadãos. Aplicou-se a metodologia de estudo de caso, mesclando métodos qualitativos e quantitativos que possibilitaram responder à questão levantada e atender aos objetivos do estudo. Os dados obtidos possibilitaram a esse artigo perceber a necessidade premente de priorizar o atendimento ao cidadão através de maior capacitação dos servidores públicos que atuam diretamente com o atendimento face a face, de forma que compreendam de fato a essência de seu trabalho.

ABSTRACT: The present study had as its central objective to raise the perceptions of public servants of a small municipality of Minas Gerais in relation to the service offered to their citizens. In order to do so, the methodology of case study was applied, mixing qualitative and quantitative methods that allowed to answer the raised question and meet the objectives of the study. The data obtained in the work allowed this article to infer that there is an urgent need to prioritize the service to the citizen through greater capacity of public servants who act directly with the face-to-face service so that they actually understand the essence of their work.

1 Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras, professora da Faculdade Presbiteriana Gammon-Fagammon. E-mail: rafaella_ccampos@hotmail.com.

2 Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras. E-mail: denisehipolito@yahoo.com.br.

3 Administrador pela Faculdade Presbiteriana Gammon-Fagammon – Lavras. E-mail: carlos_olyveira@hotmail.com.

4 Psicólogo, pós-graduando em Gestão de Pessoas pela UNIFEI e Gestão Pública pela UFSJ. E-mail: lopes.marceloantonio@gmail.com

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública. Atendimento. Cidadão-Usuário.

KEYWORDS: Public Management. Attendance. Citizen-User.

I. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre gestão de pessoas nas organizações privadas não são um assunto novo. No setor público, esta é uma área com poucos estudos científicos em função talvez da sua complexidade em face das especificidades da Administração Pública. Porém, com a Administração Pública Gerencial iniciada no Brasil, segundo Bresser-Pereira (1999), a partir de 1995, o cidadão passou a ser visualizado de uma maneira diferente da que até então era colocada. Segundo Bernardes (2010), entre as várias medidas gerencialistas, ressalta-se o fortalecimento de estruturas que permitam “ao cidadão ter voz como usuário de serviços públicos e contribuinte” (BERNARDES, 2010, p. 17).

Nesse momento, o cidadão começou a ser percebido como um “cliente” dos serviços ofertados pela Administração Pública, o que, segundo Coutinho (2000), teve forte influência do setor privado. Para Bresser-Pereira (1999 p. 122): “Ver o cidadão como um cliente significa apenas dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática, autorreferida, voltada para seu próprio poder”.

Contribuindo com essa perspectiva, Coutinho (2000, p. 43) diz que “a orientação para o cliente significa atender às suas necessidades e respeitá-lo, sem usurpar seu direito de participar nas tomadas de decisão de políticas públicas”.

Desta maneira, a relação com o “cliente” perpassa pela base do atendimento. Quando o cidadão-usuário chega à organização pública, ele deseja ser bem atendido e ter suas necessidades supridas de forma a se sentir importante e sair satisfeito com o serviço que lhe foi oferecido. No entanto, é de conhecimento geral que a Administração Pública, em especial as administrações públicas municipais, enfrenta várias dificuldades, entre elas, a falta de profissionais preparados para atuar com as especificidades da área pública, a falta de recompensas pelo bom desempenho, defasagem no plano de cargos e carreiras e a escassez de recursos financeiros que possam ser alocados para a capacitação dos servidores públicos que atuam principalmente no atendimento direto ao público. Esse contexto, de acordo com Klering; Kruehl e Stranz (2012), revela as dificuldades na gestão da maior riqueza da administração pública: seus servidores.

Diante disso, a questão que norteou a presente pesquisa foi como os servidores públicos percebem o atendimento ao cidadão que agora tem sido entendido como um “cliente” dos serviços ofertados pela Administração Pública Municipal. Objetivou-se, assim, levantar as percepções dos servidores de um pequeno município mineiro localizado no sul do estado de Minas Gerais.

É importante ressaltar a contribuição teórico-prática desse artigo por se tratar de um estudo empírico recente na Administração Pública Municipal, cujo foco está na gestão de pessoas, área pouco explorada nas produções científicas. Além disso, pretende-se explorar a realidade factual dos servidores públicos de pequenos municípios, que representam a maior parte dos municípios brasileiros, totalizando 70% dos municípios brasileiros e 15,5% dos municípios de Minas Gerais.

Para cumprir com o objetivo proposto, este estudo está estruturado nesta introdução do esboço teórico, na metodologia utilizada, nos resultados obtidos, seguidos de breves discussões, e nas considerações finais.

2. ABORDAGEM TEÓRICA

Com o gerencialismo, vários aspectos do setor privado foram introduzidos na Administração Pública como forma de tornar as atividades desse setor mais técnicas e profissionais, conforme aponta Coutinho (2000). Entre esses aspectos, o termo “cliente” também foi proposto para tratar da qualidade dos serviços e da satisfação dos usuários quanto ao que lhe era oferecido.

Nesse sentido, o atendimento ao cliente-cidadão tornou-se uma preocupação dos gestores públicos, uma vez que estes, a partir de então, podem avaliar a qualidade dos serviços públicos segundo sua satisfação ou insatisfação. Assim, os servidores públicos alocados para a função de atender ao público necessitam estar engajados nesta transformação de maneira direta e participativa, buscando integrar aspectos políticos e técnicos em um novo modelo de gestão.

Segundo Almeida (2013), é possível constatar que:

Infelizmente, porém, especialmente no que diz respeito à instância municipal, é possível verificar que os servidores nem sempre acompanham as rápidas mudanças e, por vezes, sequer respondem às novas demandas da gestão contemporânea. Uma das dificuldades para a implantação dessa gestão está ainda na resistência demonstrada por alguns servidores, vinculada à gestão “tradicional”, marcada pelo patrimonialismo e paternalismo (ALMEIDA, 2013).

Além disso, o mencionado autor coloca que é necessário para a existência de uma resposta do servidor às novas demandas que haja também investimentos na sua profissionalização. Dessa forma, entende-se que os municípios brasileiros precisam rever suas formas de administração e gestão, assim como toda a sua estrutura, no intuito de sensibilizar, articular e qualificar os funcionários públicos municipais frente às novas exigências da administração pública contemporânea.

Ademais, é possível perceber de forma cada vez mais evidente que a sociedade, segundo Sousa e Vieira (2012), tem se tornado mais

consciente de seus direitos e, conseqüentemente, também mais exigentes quanto à forma como esses serviços lhe são oferecidos.

Assim, o aprofundamento e o crescimento da democracia no país têm feito com que os órgãos e entidades públicas tenham necessidade de adotar modelos de gestão que possibilitem ampliar a capacidade de atender, cada vez com maior eficácia e efetividade, as novas e crescentes demandas apresentadas pela sociedade brasileira.

Diante do fato em questão, é necessário que o setor público se torne cada vez mais apto e preparado, a fim de acompanhar as mudanças que ocorrem de maneira constante e contínua, tornando-se, portanto, mais eficiente e eficaz, o que, ainda de acordo com Sousa e Vieira (2012), não tem acontecido de maneira ampla, uma vez que a qualidade no serviço público ainda é avaliada como ineficiente, fazendo com que seja motivo de reclamações por parte de seus usuários.

Diante disso, autores como Sano e Montenegro Filho (2013) destacam que na Administração Pública há necessidade de atores envolvidos e comprometidos com a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos, pois isso irá resultar em impactos positivos na vida dos cidadãos, que passarão a se sentir satisfeitos com os serviços entregues a eles. Contribuindo com essa afirmação, Araújo (2010) expõe que a satisfação do usuário é um dos requisitos de uma gestão orientada para resultados.

Uma gestão orientada por resultados tem mecanismos de aferição do desempenho, da satisfação do usuário e de controle social, além de apresentar os incentivos vinculados à produtividade e eficiência, que, articulados, configuram as condições necessárias para a responsabilização dos gestores públicos (ARAÚJO, 2010, p. 10).

Percebe-se que a responsabilização apontada por Araújo (2010) se caracteriza como uma mudança na forma de prestar contas da ação pública à sociedade, uma vez que contempla não apenas uma simples prestação de contas, mas também aspectos relacionados à eficiência, eficácia e, sobretudo, à efetividade da ação pública, que está intrinsecamente ligada à satisfação do cidadão-usuário. Trata-se de dar uma resposta coerente à sociedade, focando os resultados dos atos públicos nos resultados, ou seja, no bem-estar da população.

É importante ressaltar que o atendimento ao cidadão não se dá apenas de forma presencial, mas também por outros canais de comunicação como telefone, e-mails, redes sociais institucionais, que, além de levantamento de demandas, também servem como meio de avaliação do atendimento. Por isso, é igualmente importante que seja dada atenção ao atendimento proposto no uso desses mecanismos.

No entanto, no Brasil, ainda se percebe que fatores como a má

distribuição de renda e o número considerável de pessoas com pouca ou nenhuma instrução impedem que grande parte dos cidadãos tenha acesso aos mecanismos ligados à internet, o que, conseqüentemente, aumenta o atendimento feito pelas organizações públicas de forma presencial, face a face, comprovando, assim, a necessidade de priorizar o bom atendimento feito pelos servidores públicos engajados no processo de atender ao público.

Por isso, de acordo com Ferrer (2012), é importante priorizar políticas e modelos de atendimento ao cidadão com vistas a conseguir uma gestão com qualidade cada vez maior e com precisão e clareza nos serviços oferecidos às pessoas.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para cumprir com o objeto de estudo, optou-se pelo uso da metodologia qualitativa conhecida por estudo de caso, por se tratar, segundo Minayo (2004), da busca pela compreensão de um fenômeno pontual, condizente com uma realidade específica, que, conforme aponta Yin (2010, p.21) “[...] permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Nesse sentido, foi utilizada a abordagem metodológica quali-quantitativa de pesquisa, visando a anular a polarização existente entre as visões interpretativa e positivista, tornando-as complementares ao estudo do fenômeno social, conforme afirmam Gomes e Araújo (2005), tendo sido escolhido para a coleta de dados o método *survey*.

Os questionários foram aplicados por conveniência em uma prefeitura de um município de pequeno porte localizado no sul de Minas Gerais, que tem, segundo dados da pesquisa senso do IBGE (2010), 17.805 habitantes. Até o ano de realização deste estudo, 2016, a organização pública detinha em seu quadro de servidores 423 pessoas, das quais 36 atuavam como atendentes diretos aos cidadãos. Estes servidores, por coerência ao objeto em estudo, foram os sujeitos da pesquisa, e 12 deles, efetivamente, participaram deste trabalho, respondendo aos questionários por meio de entrevista.

Desta forma, cada servidor foi entrevistado por meio de um questionário semiaberto, adaptado pelos autores deste artigo tendo como referência questionários elaborados por Tribunais de Contas de diversos estados do Brasil, disponibilizados *on-line*. O questionário foi dividido em três blocos de cinco perguntas fechadas estruturadas em escala tipo *likert* de cinco pontos e uma pergunta aberta de caráter dissertativo. Cada um dos blocos no questionário correspondeu às vicissitudes de cada um dos três objetivos específicos já apresentados na introdução deste artigo. O questionário consistiu na mescla entre questões fechadas e com escala numérica de atribuição de valor (compatível com o método *survey* descritivo) e questões abertas para colocação do indivíduo pertencente à amostra sobre sua realidade singular no contexto geral em que a pesquisa se aplica

(compatível com o método de estudo de caso).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados evidenciam que os entrevistados têm idade acima de 20 anos com predominância de pessoas com mais de 41 anos, do sexo feminino. Há também predominância nessa função de servidores com tempo de serviço na Administração Pública Municipal que varia entre um e dez anos de carreira, com mais de seis anos executando a função de atendente. Com isso, é possível inferir que os atendimentos nesta instituição são realizados por servidores públicos que estão nesta mesma função há alguns anos, mostrando baixa rotatividade entre esses servidores, por questões legais e trabalhistas, para não caracterizar desvio de função e sua estabilidade, uma característica dos regimes de contratos na Administração Pública. A estabilidade, por sua vez, impacta diretamente no melhor desenvolvimento e maximização do trabalho, possibilitando, segundo Marques (2013), oportunidades de expandir projetos, inovar, ser criativo, investir em capacitação e desenvolver trabalhos em equipe, além de poder adquirir maiores conhecimentos na área de atuação.

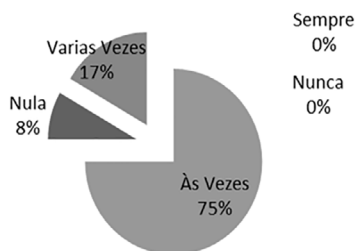
Foram também expostos aos respondentes alguns questionamentos que indagaram como os próprios servidores descreviam sua função de atendente e a maneira como eles a percebiam. Inicialmente foram questionados quais recursos eles utilizam para efetivar o atendimento ao cidadão. Entre os recursos, o mais utilizado é o atendimento virtual pelo telefone e o atendimento pessoal. Mesmo com a globalização, a internet tem se mostrado um recurso pouco utilizado por diversos motivos, entre os quais estão as dificuldades de entendimento dessa ferramenta pelos próprios cidadãos e pela maior confiança sentida quando o atendimento é realizado de forma física, muito comum em administrações públicas municipais em cidades de pequeno porte.

Em seguida, foi perguntado se a Prefeitura oferece capacitação aos servidores para utilizar os recursos disponíveis e melhorar o atendimento ao cidadão. Conforme pode ser verificado na Figura 1, para 75% dos respondentes, são poucas as vezes em que essa capacitação acontece. Essa também pode ser uma explicação para o pouco uso da internet, uma vez que os servidores podem não estar capacitados para instruir o cidadão a utilizá-la.

Como formas de capacitação, os respondentes destacam que seria importante que a administração pública municipal oferecesse mais cursos e palestras. Quanto a isso, na opinião de um dos respondentes, a prefeitura deixa muito a desejar. Entretanto, são notórias as dificuldades enfrentadas pela administração pública especialmente em nível de município de pequeno porte, como a falta de profissionais preparados para executar as especificidades da gestão pública municipal, incluindo a burocracia dos

procedimentos e a falta de recursos financeiros para investir na capacitação dos seus servidores.

Figura 1. Ferramentas de atendimento ao cliente
A unidade gestora (prefeitura) capacita os servidores para melhor
compreender e utilizar as ferramentas de atendimento ao cliente
cidadão?



FONTE: Dados da pesquisa (2016).

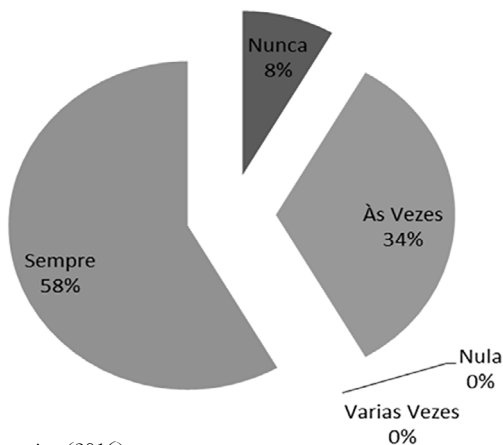
Esse contexto, de acordo com Klering; Krueel e Stranz (2012), com base histórico-cultural, mostra a dificuldade na gestão da maior riqueza da administração pública municipal - seus servidores - que são essenciais e peças-chave para toda a sociedade e comunidade local. Por outro lado, os próprios respondentes destacam que, para melhor desempenho da sua função, o servidor público municipal deve estar sempre em busca de aperfeiçoamento, de capacitação e de domínio das suas habilidades como forma de oferecer sempre um atendimento de qualidade ao cliente dos serviços públicos: o cidadão-usuário.

Nesse sentido, os respondentes foram questionados se consideram que o atendimento ao cidadão seja sua atividade central. Como pode ser visto na Figura 2, 58% afirmam que sempre percebem o atendimento ao cidadão como sua prioridade de trabalho. No entanto, é preciso destacar que 42% não têm esse mesmo entendimento. Isso é preocupante, uma vez que, independentemente da função que exerça, um servidor público municipal, pela essência da palavra, “serve” ao cidadão. Como um dos respondentes apontou, “o povo é o meu patrão” e, diante da função de atendente, a atividade primordial é a satisfação do cidadão.

Nesse sentido, Almeida (2013) coloca a necessidade de uma resposta clara do servidor público municipal às novas demandas que surgem em um contexto atual e diverso do até então existente. Daí a importância de investir na profissionalização do servidor público municipal para que ele possa entender seu real papel no que diz respeito ao atendimento destinado

ao cidadão-usuário, entendendo que esse cidadão é seu principal objetivo.

Figura 2. O Atendimento como Atividade Central
Você considera que sua atividade central é o atendimento ao cliente cidadão?



FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Diante do fato em questão e das respostas dadas pelos respondentes, ficam evidentes a importância e a necessidade de maior preparo e aptidão do setor público municipal em cidades de pequeno porte, o que, de acordo com Sousa e Vieira (2012), não tem acontecido de maneira ampla, tendo em vista o fato de a qualidade no serviço público ainda não ser totalmente eficiente.

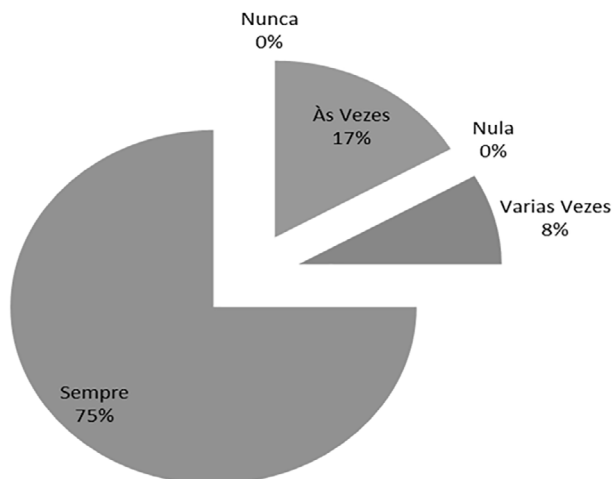
Entre as várias responsabilidades, atribuições e tarefas do serviço público, uma das mais nobres é dar atendimento direto e pessoal ao cidadão, pois é nesse contato que se materializa simbolicamente a principal razão de existir do Estado. Segundo dados do ENAP (2014), o servidor público é um agente do Estado a serviço da sociedade e por mais singela que possa parecer a tarefa de atender, ela pode determinar o sucesso do processo ou mesmo comprometer a satisfação do cidadão.

Diante disso, os respondentes foram indagados a responder com que frequência procuram atender com qualidade o cidadão. Na Figura 3, é possível verificar que 75% dos servidores participantes sempre buscam fazer esse atendimento. Embora seja um número expressivo não pode ser colocado de lado o fato de 25% não pensarem ativamente desta forma. Quando se trata de atendimento direto ao público, todos os servidores precisam pensar que uma insatisfação por um único aten-

dimento pode distanciar o cidadão da Administração Pública Municipal, que levará consigo o “mau atendimento” feito por aquele determinado servidor que o atendeu.

Além disso, o serviço público oferece um bom atendimento ao cidadão quando todos os servidores estão engajados e entendem que a finalidade maior – seu cliente-cidadão- está por trás de todos os papéis, carimbos, protocolos e procedimentos administrativos derivados daquele atendimento por ele realizado.

Figura 3. Qualidade nas suas Atividades de Atendimento
Você busca qualidade nas suas atividades de atendimento ao cliente cidadão?



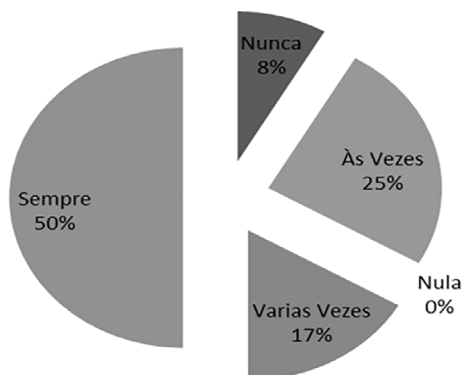
FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Por conseguinte, pela análise das respostas dadas, constata-se que os servidores públicos municipais que atendem ao público, em sua grande maioria, têm uma conscientização clara sobre a importância de se buscar oferecer um atendimento com qualidade, porém, se faz necessário que essa conscientização seja percebida por todos aqueles que atuam nesse processo. Conforme aponta Almeida (2013), a Administração Pública contemporânea requer o domínio de novas competências atendendo o cidadão-usuário com atenção, praticidade, disponibilidade, educação, respeito, seriedade e imparcialidade.

Por fim, os respondentes foram questionados a dizer com que frequência eles acreditam que o bem-estar do cidadão é também uma responsabilidade sua, posto que lidam com a satisfação direta dos usuários em função do atendimento primário que realizam.

Figura 4. Sua responsabilidade sobre o bem-estar no atendimento

Você acredita que a responsabilidade sob o bem estar do cliente cidadão é sua, enquanto servidor público?



FONTE: Dados da pesquisa (2016).

A Figura 4 mostra que as respostas divergem proporcionalmente: 50% dos respondentes sempre acreditam que o bem-estar do cidadão está ligado ao seu bom atendimento, mas os outros 50% não percebem este fato da mesma maneira. Isso deve ser levado em conta pela Administração Pública Municipal, uma vez que metade dos servidores que lidam com o público parecem não estar integrados com a importância de proporcionar bem-estar ao cidadão.

Tal constatação leva a destacar as ideias de Ferrer (2012) quando ele afirma ser também importante dar prioridade a políticas e modelos de atendimento ao cidadão, com o objetivo e a finalidade de alcançar uma gestão de qualidade, mais precisa e clara no tocante aos serviços oferecidos a seu público.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como referência os dados e informações obtidos na presente pesquisa, é possível inferir que, para um bom atendimento ao cidadão, o servidor público precisa necessariamente ter um conhecimento pleno de suas funções e entender a essência de seu trabalho, além da capacidade de visualizar todo o processo que envolve seu contato com o cidadão.

É importante destacar que, embora o servidor não seja responsável direto por todas as etapas que englobam a questão do atendimento propriamente dito, ele deve ter consciência das relações existentes entre as atividades a serem desempenhadas, para que seu trabalho seja feito da

maneira mais coerente possível, atendendo as necessidades do cidadão-usuário de forma a deixá-lo satisfeito com os serviços ofertados pela Administração Pública Municipal.

Destaca-se nesse contexto a questão da efetividade do serviço público, tendo em vista que, para ser de fato efetivo, o serviço público municipal precisa fazer sentido ao cidadão e isso só vai ocorrer se o “cliente” deste serviço se sentir satisfeito por ter sido bem atendido pelo servidor. Nesse aspecto, destacam-se a confiança e a importância que o cidadão sente perante a gestão pública de seu município.

Na administração pública municipal estudada, percebeu-se que o atendimento ao público parece não ser, atualmente, prioridade da gestão pública, uma vez que não oferece possibilidades concretas de capacitação, e os próprios servidores responsáveis pela área têm opiniões divergentes em relação às questões levantadas, especialmente em relação ao bem-estar proporcionado pela sua função ao cidadão.

É relevante ressaltar que a literatura existente sobre as questões do atendimento nas administrações públicas municipais de cidades de pequeno porte no país ainda é incipiente, o que dificultou a obtenção de dados mais detalhados, limitando, com isso, a realização de uma pesquisa mais aprofundada e comparativa. Também não estão disponíveis para pesquisa questionários e/ou entrevistas feitas com servidores públicos, o que possibilitaria uma base mais concreta para trabalhar o tema. Sendo assim, o presente trabalho não tem como objetivo esgotar as possibilidades de estudo, pelo contrário, espera-se que ele incentive outros pesquisadores a desenvolver pesquisas nesse campo, ampliando, dessa forma, a possibilidade de obtenção de estudos, informações e dados mais detalhados e generalizáveis para outras organizações públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, E. C. *Perfil do servidor público na Gestão Municipal: aproximações e distâncias entre o perfil apresentado na literatura sobre reforma do Estado e a realidade em Santo Antônio de Jesus*. 45 f. Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Pública) Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2013.
- ARAÚJO, M. A. D. Responsabilização pelo controle de resultados no Sistema Único de Saúde no Brasil *Rev. Panam Salud Publica*, [S. l.] 2010, v. 27, n. 3: p. 230-260.
- BERNARDES, Demétrius Alarcão. *Administração pública gerencial: o tribunal da cidadania e o foco no cliente/cidadão: estudo de caso do STJ*. 2010. 53 f. Pós-Graduação Lato Sensu (em Gestão e Administração Pública) - Centro Universitário de Brasília (UnICEUB/ICPD), Brasília, 2010.

- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 50, n. 4, p. 5-30, out./dez. 1999.
- COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 51, n. 3, p. 40-73, jul./set. 2000.
- ENAP. *Atendimento ao cidadão. Módulo 1. Visão sistêmica no atendimento*. Brasília, 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1685/M%C3%B3dulo_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 nov. 2016.
- FERRER, F. *Políticas e modelos de atendimento ao cidadão no Brasil*. 2012. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/florencia_ferrer_atendimento_ao_cidadao_final.pdf>. Acesso em: 10 set. 2016.
- GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M de. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma Visão Holística do Objeto de Estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2005. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/237611113_Pesquisa_Quantitativa_em_Administracao_uma_visao_holistica_do_objeto_em_estudo >. Acesso em: 10 set. 2016.
- IBGE – *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 16 de set. de 2016.
- KLERING, L. R.; KRUEL, A. J. ; STRANZ, E. Os pequenos municípios do Brasil: uma análise a partir de índices de gestão. *Análise Revista de Administração da PUCRS*. V. .23, n. 1. Porto Alegre. 2012. p. 31:44.
- MARQUES, J. R. *A importância da boa gestão do tempo no trabalho*. Portal IBC. 2013. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/porta/rh-gestao-pessoas/importancia-boa-gestao-tempo-trabalho/#>>. Acesso em: 06 nov. 2016.
- MINAYO, M. C. de S. *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 8. Ed. São Paulo: Hucitec, 2004.
- SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. F. As técnicas de eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. *Desenvolvimento em questão*. ano 11, n. 22, p. 35-61, jan/abr 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9706/as-tecnicas-de-avaliacao-da-eficiencia--eficaci--->>. Acesso em: 20 set. 2016.
- SOUSA, J. E. F.; VIEIRA, E. de M. *Qualidade no serviço público: um estudo de caso no fórum da comarca de Patos/PB*. 2012. Disponível em: < www.convibr.org >. Acesso em: 06 set 2016.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.