

## **COMO MEDIR E GERENCIAR A SATISFAÇÃO CIDADÃ? Reflexões a partir da análise de guias e manuais do setor público**

**MOARA RIBAS DA SILVEIRA**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

**ALINE REGINA SANTOS**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

### **Agradecimento à orgão de fomento:**

Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), Edital 60/2024.

## COMO MEDIR E GERENCIAR A SATISFAÇÃO CIDADÃ? Reflexões a partir da análise de guias e manuais do setor público

### INTRODUÇÃO

No marketing empresarial um dos “mantras” frequentemente defendidos é a “satisfação do cliente”, o qual pode assumir o papel de consumidor ou, de uma forma mais abrangente, de público-alvo ou públicos de interesse (*stakeholders*). Esta satisfação é alcançada pela compreensão das necessidades e desejos do público-alvo (Levitt, 1960), materializados em ofertas capazes de entregar valor (AMA, 2007).

No ambiente acadêmico, o interesse pelo tema levou pesquisadores a questionarem o que é a satisfação e como ela pode ser medida e gerenciada. Neste sentido, o paradigma da desconfirmação de Oliver (1980) é possivelmente uma das referências mais citadas no campo. Este paradigma postula que a satisfação é o resultado de uma comparação entre a expectativa do consumidor (antes de utilizar o produto) e o julgamento de sua performance (durante e após o uso). Anos depois, no final da década de 80, pesquisadores do marketing de serviços utilizaram o paradigma de Oliver para fundamentar o Modelo das Lacunas da Qualidade em Serviços e o SERVQUAL, proposta de mensuração da qualidade para organizações prestadoras de serviços. (Parasuraman et al, 1988) No SERVQUAL, a percepção da qualidade envolve cinco dimensões específicas: confiabilidade, responsividade, empatia, segurança e tangíveis (Parasuraman et al, 1988, 1985).

A compreensão da satisfação aplicada ao contexto da Administração Pública perpassa o reconhecimento destes conceitos, em especial das dimensões da qualidade e do modelo SERVQUAL, bem como a compreensão do contexto histórico e o movimento da Nova Gestão Pública. Com o propósito de aumentar a eficiência e reduzir custos na gestão pública, o *New Public Management* defendia a aplicação de ferramentas e princípios do meio empresarial no setor público. (Paula, 2005) Assim, o cidadão passou a ser visto como cliente e sua satisfação, um resultado a ser perseguido pelos gestores públicos (Hood, 1995). Neste contexto, as pesquisas de satisfação despontaram como relevante ferramenta gerencial.

As pesquisas de satisfação são recomendadas como uma das formas de se mensurar a percepção do público sobre o serviço prestado, permitindo, a partir da análise dos dados, proposição de melhorias (Zeithalm et al, 2014). Entretanto, em que pese o reconhecimento da relevância desta ferramenta na gestão em serviços, incluindo os serviços públicos, a sua adesão como prática gerencial envolve conhecimento técnico sobre os parâmetros metodológicos e uso dos resultados. É neste ponto que se destacam os guias ou manuais para avaliação dos serviços.

Etimologicamente, manual deriva do latim *manuale*, livro pequeno. É similar à definição utilizada na língua portuguesa, caracterizado como um livro ou obra de pequeno porte, que contém orientações, diretrizes, relacionadas a uma determinada temática. (Etymonline, 2001) Organizações de qualquer natureza fazem uso de manuais e guias para padronizar atividades, transformar um conhecimento tácito em explícito e garantir a continuidade da informação. Assim, a pergunta que move esta pesquisa é: como a satisfação cidadã é abordada em manuais e guias gerenciais no setor público? Esta pergunta se associa a outras como: quais são os conteúdos abordados nestes guias/

manuais? Quais os indicadores utilizados? Que métodos são recomendados? Dessa forma, o objetivo do estudo consiste em investigar como a satisfação cidadã é tratada em guias e manuais utilizados no setor público, buscando compreender o conteúdo que orienta a avaliação e gestão da satisfação cidadã. Relevante mencionar que esta abordagem de pesquisa se mostra inédita no campo acadêmico brasileiro e internacional.

Em uma revisão de integrativa de literatura (Whittemore e Knafl, 2005) realizada para o presente estudo foram encontrados 95 artigos científicos. A busca principal foi realizada na base de dados Scopus, utilizando o termo “Citizen Satisfaction” como título e palavra-chave. Os resultados indicam crescimento de publicações a partir de 2017, com pico em 2024, indicando ser um tema de interesse atual. Metodologicamente, há uma predominância de *surveys* quantitativos aplicados com os cidadãos (Almarshad, 2015; Anwar et al., 2016), complementados por técnicas avançadas (Pramuditha et al., 2024; Alomari et al., 2022; Ma & Zheng, 2019) e abordagens qualitativas, com predominância de entrevista e grupo focal como coleta de dados (Fahri, 2022). Nenhum artigo dentre os analisados abordou os guias e materiais instrucionais sobre a satisfação do cidadão, sinalizando a existência de uma lacuna metodológica, que o presente estudo busca reduzir.

## **SATISFAÇÃO CIDADÃ E QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

O conceito de satisfação tem origem no setor privado, por isso é comum sua associação ao termo “cliente”, “satisfação do cliente”. Uma das obras seminais que trazem o termo “satisfação do cliente” é “*Marketing Management*”, publicada em 1968 e de autoria de Philip Kotler. Em sua edição mais recente, o autor afirma ser a satisfação um julgamento face ao atendimento (ou não) das expectativas de um produto (ou serviço) em relação ao seu desempenho (Kotler & Keller, 2024). Em Oliver (1980), este fenômeno ficou conhecido como “paradigma da desconfirmação”. De modo mais específico, nas palavras do autor, “a satisfação é hipotetizada como uma função de um padrão inicial (expectativa) e alguma discrepância percebida em relação à referência inicial (desconfirmação).” (Oliver, 1980, p. 460).

Com base no modelo da desconfirmação de expectativas, autores do campo de marketing de serviços recomendam às organizações que avaliem como as expectativas dos clientes são formadas e como estas influenciam a percepção dos clientes sobre o serviço prestado. Ainda, recomendam práticas para melhoria da performance, conteúdo relacionado à qualidade em serviços – área temática em ascensão na década de 80. Para promover a qualidade em serviços, Parasuraman et al. (1988) afirmam que os serviços devem ser satisfatórios em cinco dimensões fundamentais, quais sejam: confiabilidade, tangibilidade, responsividade, segurança e empatia. Assim, os serviços precisam entregar o que prometem (confiabilidade) e, durante o atendimento, os prestadores do serviço precisam responder rapidamente e efetivamente as demandas dos clientes (responsividade) de maneira cortês e educada (empatia), respeitando o sigilo de informações e de bens do cliente (segurança). Por fim, o ambiente onde o serviço é prestado, bem como todos os elementos tangíveis associados, devem ter boa higiene, limpeza e aparência (tangíveis). (Parasuraman et al, 1985, 1988)

Embora os conceitos de “satisfação do cliente” e “qualidade em serviços” sejam originários do setor privado, sua aplicação também começou a ser

observada no setor público, impulsionada pelo movimento da “Nova Gestão Pública”. Este movimento defendia o controle de custos e aumento de eficiência no setor público, com o uso de ferramentas do setor privado. (Paula, 2005) A “Nova Gestão Pública” surgiu na década de 80 no Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia e EUA e se expandiu na década seguinte de maneira global, sobretudo em regimes democráticos. (McLaughlin et al, 2005)

No Brasil, as práticas gerenciais em prol da satisfação do cidadão estão diretamente relacionadas ao Programa Gespública, que surgiu no final dos anos 1990 como parte das iniciativas de modernização do Estado. Esse movimento tem como fundamentos a desburocratização da gestão pública, prezando pela eficiência dos resultados (Lima, 2007), similar aos preceitos da Nova Gestão Pública. Dentre os estímulos desse programa estão "transformar atitudes, estabelecer novos referenciais da boa gestão pública, dentre eles o resultado e a satisfação do cidadão" (Lima, 2007, p. 35).

Assim, partir desse movimento, o cidadão passou a ser equivalente a um cliente e a qualidade dos serviços públicos passou a ser medida também com base na percepção do cidadão usuário do serviço (Van Ryzin et al., 2004). Nesse cenário, a introdução da avaliação de satisfação no setor público foi baseada no preceito de que cidadãos satisfeitos tenderiam a reconhecer mais melhorias no serviço público. De acordo com Van Ryzin et al. (2004, p. 611), “a orientação do cidadão como cliente sugeriu que esforços de extensão, como pesquisas de satisfação, poderiam aumentar a conscientização e a satisfação do cidadão com os serviços públicos.” Isto é, o setor público passou a valorizar o feedback do cidadão como estratégia para validar políticas públicas.

É importante destacar que a abordagem cidadão cliente sofreu críticas, possibilitando novos olhares ao fenômeno. Essa crítica reside no fato de que comparar o cidadão a um cliente simplifica excessivamente a complexidade, a natureza política e ética, as características inerentes e os valores múltiplos envolvidos na avaliação dos serviços públicos, que transcendem as métricas de consumo (Walsh, 1991).

Ampliando essa visão, Cezar (2019) propõe que a satisfação do cidadão é uma premissa central do marketing público que vai além do mero equilíbrio entre demandas e ofertas. Para o autor, essa satisfação "deve ser resultado da concepção de cidadania na qual a sociedade deve ter espaços para participar da vida ativa do governo, manifestando suas opiniões e interesses para definição de estratégias, como meio para avaliar como os serviços públicos são ofertados" (Cezar, 2019, p. 13). Isso significa que a satisfação cidadã envolve o reconhecimento do Estado como garantidor de direitos e a participação ativa da sociedade na formulação e avaliação dos serviços públicos.

Mais recentemente, Kim et al. (2024) realizaram uma revisão sistemática de 122 artigos sobre satisfação do cidadão, identificando três frentes principais de análise: conceitos, antecedentes e consequentes. O estudo revelou que a maioria dos artigos (68%) não conceitua o termo “satisfação cidadã”, mas a abordagem da desconfirmação é proeminente (16,4%). As temáticas conceituais mais associadas à satisfação são qualidade do serviço (27,1%), confiança (21,3%) e equidade (15,6%), indicando um avanço para além de uma visão puramente utilitarista.

Em relação aos antecedentes da satisfação, Kim et al. (2024) os dividem em fatores individuais e organizacionais. Os fatores individuais mais significativos são expectativa (18,2%), experiência anterior (15,6%) e

conhecimento sobre o serviço (13,1%), sendo a expectativa o mais frequentemente examinado. Entre os fatores organizacionais, destacam-se a qualidade percebida (26,2%), a responsividade (19,7%) e a acessibilidade (12,3%), com estudos mostrando que a qualidade percebida é um preditor consistente da satisfação do cidadão.

Por fim, os principais consequentes da satisfação, conforme Kim et al. (2024), são a confiança no governo (32,8%), o engajamento cívico (21,3%) e a legitimidade percebida (16,4%). A confiança no governo é o resultado mais avaliado, reforçando que altos níveis de satisfação cidadã tendem a aumentá-la. Esses resultados evidenciam o papel direto da satisfação em influenciar a relação do cidadão com o Estado.

### **INDICADORES E MÉTRICAS DE SATISFAÇÃO CIDADÃ**

Métricas e indicadores são ferramentas de gestão recomendadas para auxiliar em processos de decisão gerencial. Métricas podem ser colocadas como a medição simples de um dado, enquanto os indicadores são calculados a partir dos resultados da métrica. (Kaplan et al., 1996)

As métricas de satisfação ajudam a avaliar a percepção dos clientes diante da qualidade dos produtos ou serviços prestados. Elas permitem captar dados quantitativos e qualitativos que servem de base para análises comparativas, identificação de falhas, e, ao mesmo passo, contribuem na formulação de melhorias contínuas. Segundo Kotler e Keller (2024), o monitoramento sistemático da satisfação pode antecipar comportamentos do consumidor e fortalecer o relacionamento com o cliente.

No contexto da prestação de serviços, privados ou públicos, outro elemento que também pode ser metrificado é a qualidade percebida. Neste sentido, o SERVQUAL tem sido uma das ferramentas mais utilizadas em pesquisas que tratam da avaliação de serviços, sob a ótica do usuário (Arici et al, 2021), incluindo pesquisas no contexto brasileiro. Em estudo realizado no município de Santana do Livramento (RS), foi avaliada a satisfação dos usuários em relação à qualidade do transporte público urbano por meio do modelo QUALBUS, uma adaptação do SERVQUAL voltada ao setor público. (Silva et al., 2024). Além do SERVQUAL, o SERVPERF também permite avaliar o desempenho do serviço sob a ótica do usuário. Entretanto, as dimensões da qualidade incidem somente sobre o desempenho do serviço, sem considerar as expectativas (Cronin & Taylor, 1992).

Outra iniciativa similar é observada em Van Ryzin et al. (2004). Neste caso, os autores buscaram aproximar o modelo da desconformação das expectativas para serviços públicos. Segundo os autores, "a ferramenta forneceu um ajuste muito bom aos dados da cidade de Nova York, indicando que as expectativas e especialmente a desconformação representam processos importantes na formação da satisfação dos cidadãos com serviços urbanos" (Van Ryzin, 2004, p. 443, livre tradução).

A predominância do uso desse modelo para compreender a satisfação do cidadão é atestada em outros estudos, inclusive no Brasil. A exemplo, Brum et al. (2019) utilizaram o modelo da desconformação em estudo sobre a avaliação da qualidade da satisfação de serviços de uma agência do Sistema Nacional de Emprego (SINE), no Rio Grande do Sul. Entre os achados, os autores constataram que a avaliação direta do desempenho do serviço permitiu maior clareza sobre os pontos de melhoria percebidos pelos usuários.

Outro indicador de satisfação bastante popular é o *Net Promoter Score* (NPS). Proposto por Reichheld (2003), o NPS é uma métrica simples que avalia a satisfação e a lealdade dos usuários com base na probabilidade de recomendação do serviço, classificando os respondentes em promotores, neutros e detratores. O NPS é amplamente usado no setor privado e tem sido cada vez mais adotado no setor público para orientar melhorias nos serviços prestados. Segundo Silva et al., (2021), essa métrica tem se mostrado eficaz por oferecer uma visão resumida da experiência do usuário, sendo útil para decisões gerenciais rápidas.

Já a Escala Likert, proposta por Rensis Likert, é frequentemente utilizada para mensurar as opiniões individuais por meio de níveis de concordância com afirmações. Por transformar percepções subjetivas em dados quantitativos, ela permite análises estatísticas confiáveis e é considerada uma das ferramentas mais robustas em pesquisas de satisfação (Allen et al., 2007). Esta escala foi utilizada em um estudo para compreender a satisfação e expectativas dos usuários de serviço de saúde de um hospital do município de Matinhos, no Paraná (Tavares et al., 2020). A aplicação dessa ferramenta permitiu aos pesquisadores identificar quais aspectos do atendimento hospitalar exerciam maior influência na percepção de qualidade dos cidadãos, contribuindo para diagnósticos mais assertivos sobre a experiência do paciente com o serviço público de saúde.

Por fim, é importante destacar que a literatura ainda apresenta divergências sobre como a satisfação cidadã deve ser mensurada. Alguns autores defendem uma abordagem objetiva, baseada em indicadores de desempenho mensuráveis, enquanto outros priorizam a dimensão subjetiva, centrada na percepção individual dos usuários. Kim et al., (2024) apontam que ambas as abordagens produzem resultados semelhantes e complementares, ressaltando a importância de combinar métricas qualitativas e quantitativas para uma avaliação mais abrangente da satisfação cidadã.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, com emprego de pesquisa documental para coleta e análise interpretativa como técnica de análise de dados. Estudos exploratórios são recomendados para pesquisas em estágios iniciais de desenvolvimento (Gil, 2010), como esta que se apresenta. Ainda, como o foco de análise são documentos gerenciais (guias e manuais), a pesquisa documental e a análise temática mostram-se pertinentes aos objetivos propostos. Como explica Gil (2010, p. 55), a "análise documental permite, de forma sistemática, examinar e interpretar textos, proporcionando uma visão clara sobre o conteúdo e as práticas discutidas nos documentos". Já a análise interpretativa permite o uso de um olhar mais subjetivo do pesquisador ao realizar a leitura, interpretação e organização do conteúdo analisado.

### **Busca e seleção das unidades de análise**

As unidades de análise da presente pesquisa são os guias gerenciais elaborados por órgãos públicos em diferentes níveis, como federal, estadual e municipal. Para encontrá-los foi realizado em outubro de 2024 um levantamento na plataforma de busca Google com as seguintes palavras-chave: "guia avaliação satisfação pdf" e "manual pesquisa satisfação do cidadão pdf". Foi

definido um recorte temporal para garantir que os documentos fossem recentes e refletissem as práticas mais atuais. Assim, foram selecionados materiais publicados entre os anos de 2000 a 2024. Essa decisão garantiu que a pesquisa estivesse alinhada com as práticas estimuladas pela Gespública, programa que estimulou a prática da avaliação de satisfação na Administração Pública brasileira. (Lima, 2007) Além disso, somente foram considerados documentos em formato PDF, que se tratavam de guias ou manuais para a realização de pesquisa de satisfação do cidadão, cujos autores fossem organizações do setor público. Não foram incorporados aos documentos selecionados os relatórios com resultados de pesquisas de satisfação aplicadas, por não se adequarem à categoria de manuais ou guias. Com base nos parâmetros adotados foram localizados cinco documentos. A Figura 1 apresenta os documentos identificados:

Tabela 1 – Documentos analisados

Doc.	Nome do Guia	Ano	Nível	Órgão
A	Pesquisa de Satisfação	2014	Federal	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
B	Guia Metodológico de Avaliação dos Serviços Públicos por meio da Plataforma Digital de Avaliação dos Serviços Públicos	2021	Federal / União	Controladoria Geral da União - CGU
C	Manual de Avaliação dos Serviços Públicos	-	Estadual	Controladoria Geral do Ceará - CGE/CE
D	Manual de Aplicação da Pesquisa para Aferição do Grau de Satisfação e da Qualidade Percebida Junto aos Usuários de Serviços de Telecomunicações	2015	Federal	Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)
E	Manual de Uso da API de Avaliação e Acompanhamento	2021	Federal	Gov.br

Fonte: dados primários, 2025.

O quadro de análise da pesquisa foi operacionalizado com base em categorias definidas previamente, quais sejam: (1) fundamentos teóricos; (2) indicadores e métricas; (3) aspectos legais; (4) procedimentos de coleta e análise de dados, e; (5) recomendações gerenciais.

Além disso, foram analisados aspectos associados à inclusão como uso de variáveis sociodemográficas na coleta e análise de dados. Conforme Song et al. (2020) grande parte da literatura existente mede os níveis médios de satisfação dos cidadãos sem distinguir os resultados entre diferentes grupos sociais. Por conta disso, essas características foram consideradas relevantes nesta investigação para entender como diferentes segmentos da população percebem os serviços públicos. Esta temática foi analisada na categoria 5, procedimentos de coleta e análise de dados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados provenientes da investigação dos guias e materiais institucionais selecionados. A Figura 2 traz um compilado da presença/ausência dos critérios investigados nos documentos analisados.

Figura 2 - Matriz de Análise dos Guias de Pesquisa de Satisfação do Cidadão

Doc.	Fundamentação Teórica	Indicadores e Métricas	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	Aspectos Legais	Recomendações Gerenciais
A	X	X	X	X	X
B	X	X	X	X	X
C		X	X	X	X
D		X	X		
E		X	X	X	X

Fonte: dados primários, 2025.

É interessante observar que elementos teóricos são presentes em apenas dois manuais, possivelmente pelo formato do documento assumir um caráter mais gerencial. Por outro lado, as categorias “indicadores e métricas” e “procedimentos de coleta e avaliação” estão presentes em todos os documentos, ressaltando a relevância do processo de mensuração acompanhado de procedimentos para tal, confirmado pressupostos teóricos clássicos, como os de Kaplan et al. (1996). É, portanto, um destaque positivo, uma vez que os procedimentos auxiliam na padronização da coleta e análise de dados, garantindo maior confiabilidade das informações.

Os tópicos a seguir apresentam uma discussão detalhada acerca do perfil dos materiais e das considerações indicadas na Figura 2.

### Perfil Geral dos Guias

A incidência de datas de publicação dos manuais é esparsa, mas registra-se um quantitativo maior de manuais após 2017, com a regulamentação dos Conselhos de Satisfação do Usuário no Brasil, a partir da promulgação da Lei nº 13.460/2017 (Documentos A, B e C).

Em relação à autoria do documento, destaca-se a predominância de órgãos de controle como autores (Documentos A, B e C). Dentre esses órgãos estão as Controladorias de Estados e da União e o então Ministério do Planejamento. Esses materiais têm uma abrangência em níveis estaduais e federal de poder, não sendo encontrados, na internet, guias de natureza municipal (Documentos A, B, C, D e E).

No tocante à motivação da criação, apenas um manual (Documento A) faz menção à Gespública como justificativa para o desenvolvimento do conteúdo. Assim, percebe-se que o impacto do Programa Gespública não foi suficiente para a elaboração de materiais de orientação para a avaliação de satisfação do cidadão. Outro contexto mencionado nos guias institucionais diz respeito à criação dos Conselhos de Usuários de Serviços Públicos, conforme a Lei nº 13.460/2017. Esses Conselhos motivaram diretamente a criação da maioria dos documentos analisados, especialmente aqueles elaborados pela Controladoria-Geral da União e por órgãos vinculados ao governo federal (Documentos B, C e E).

Ademais, são citados eventos como a padronização da avaliação de satisfação vinculada ao Plano de Ação SIGO-DF, no caso do guia gerencial da Anatel (Documento D), e o processo de padronização da pesquisa de satisfação referente aos serviços públicos digitais, no manual do uso de API de avaliação e acompanhamento disponibilizado pelo governo digital (Documento E).

Elementos visuais também foram considerados para a análise dos guias de avaliação de satisfação do cidadão. Os materiais, em geral, apresentam visual homogêneo, com cunho formal e quase sem uso de imagens didáticas. Alguns apresentam exemplos em tabelas (Documentos A, B e D), mas, em geral, o foco da linguagem é a escrita técnica e normativa. As publicações têm pouco apelo estético, com pouca diversidade de elementos gráficos como ilustrações (Documentos A, B, C e D). Em suma, os materiais não são chamativos, mas a formatação dos conteúdos é, em sua maioria, bem organizada (Documentos A, B, C e D).

A linguagem predominante dos guias varia entre o técnico e o didático. Enquanto alguns guias, como os da CGU e da Anatel, utilizam vocabulário mais técnico (Documentos B e D), outros optam por uma abordagem mais explicativa e acessível, especialmente voltada à gestão prática dos serviços (Documentos A e E).

### **Fundamentos Teóricos**

Em sua maioria, os guias não apresentam fundamentação teórica, nem citam autores para embasar o conceito de satisfação do cidadão (Documentos D e E). Alguns guias, porém, revelam conceitos genéricos sobre a satisfação e fazem uso de uma linguagem simples, ou seja, que se afasta de uma fundamentação acadêmica, tendo um caráter mais didático (Documentos C, D e E). Os guias com pilares teóricos explícitos são especialmente de órgãos de controle federal, como o guia do Ministério do Planejamento e o guia da Controladoria-Geral da União (Documentos A e B). Esses estudos trouxeram conceitos mais elaborados sobre a satisfação do cidadão, com referência a teóricos desse campo. Conforme um dos manuais, o objetivo da pesquisa de satisfação é “mensurar a qualidade do serviço prestado, tendo em vista as expectativas dos cidadãos-usuários e a percepção acerca do modo como o serviço foi prestado” (Documento A, 2014, p. 23). No Documento A, a satisfação é relacionada com a expectativa e apresenta as dimensões de tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia, tais quais apontadas na literatura. Conforme visto na literatura, tais dimensões são as propostas Parasuraman et al (1985, 1988), indicando uma adesão aos clássicos.

Outra menção teórica realizada nos materiais aborda a diferença entre expectativa e percepção do usuário como fundamento do conceito de satisfação (Oliver, 1980; Parasuraman et al 1985, 1988) e apresenta demais elementos que contribuem para a experiência do usuário. No Documento B, a satisfação é equiparada à qualidade em serviço, e definida como “a medida em que a entrega do serviço atende às expectativas do usuário”, citando Hien (2014) como referência.

O foco teórico de cada um dos guias é semelhante, com conceitos de satisfação do cidadão que relacionam elementos como qualidade do serviço, percepção do usuário, além de apresentarem os tipos de pesquisas com o cidadão, como pesquisa de opinião, pesquisa de satisfação, painéis de cidadão-

usuário, grupos de discussão, jornada do usuário, *customer journey mapping* e cliente misterioso (Documentos A, B e C).

Em síntese, os documentos analisados convergem para a ideia de que a satisfação está relacionada à percepção do cidadão sobre o serviço recebido. Por outro lado, verifica-se que, em alguns materiais, esse conceito é tratado de forma genérica e sem respaldo teórico estruturado, o que compromete a profundidade analítica da proposta (Documentos C, D e E).

### **Indicadores e Métricas**

Os indicadores presentes nos guias têm relação com modelos abordados na literatura. Alguns indicadores, porém, são mais generalistas e se resumem a análise de dados de forma menos categórica ou sem embasamento aprofundado.

Observa-se a adoção da escala Likert, especialmente em pesquisas de satisfação estruturadas. Essa métrica é associada a questionários aplicados por telefone, e-mail ou presencialmente, possibilitando a consolidação de dados de forma padronizada e comparável entre instituições (Documento C). Em complemento, há a menção da metodologia NPS, com foco na probabilidade de recomendação do serviço. (Documento C).

Além dessas métricas, destaca-se a recomendação da escala SERVQUAL como instrumento estruturado para avaliar a diferença entre expectativas e percepções dos usuários no setor público, considerando as cinco dimensões da qualidade propostas por Parasuraman et al (1988). Sua aplicação é recomendada em serviços com interface direta com o cidadão, sendo eficaz na identificação de lacunas entre o serviço desejado e o efetivamente entregue e adaptável a pesquisas simplificadas, conforme sugere o material institucional (Documento A). Tais orientações também encontram respaldo na literatura de marketing de serviços, como postula Zeithaml et al (2014).

No campo da avaliação de serviços digitais e parcialmente digitalizados, há uma ênfase crescente na adoção de ferramentas integradas ao fluxo do serviço, como ocorre no modelo adotado pelo Governo Federal. A estratégia de coleta de feedback por meio de estrelas e sentimentos associados a dimensões como privacidade, transparência, agilidade e resolutividade contribui para simplificar a experiência do usuário e ampliar a participação cidadã, mesmo em interações mais automatizadas (Documento E). Tal abordagem é coerente com a orientação de avaliar o serviço a partir da jornada completa do usuário, focando na sua percepção ao final do processo. (Stickdorn & Schneider, 2014)

A Medida Global de Satisfação (MGS), utilizada como indicador síntese da experiência do usuário, também se sobressai como métrica de rápida implementação. Sua aplicação está alinhada ao modelo BRASP (Modelo Brasileiro de Avaliação da Qualidade de Serviços Públicos), que estrutura a análise de qualidade percebida a partir de atributos como usabilidade, confiabilidade, esforço e clareza das informações (Documento B; Documento E). Essa medida permite gerar estatísticas simplificadas e de interpretação imediata, sendo útil especialmente em contextos nos quais a avaliação precisa ser feita em larga escala e com limitações de tempo e recurso técnico.

### **Procedimentos de Coleta e Análise de Dados**

O planejamento da pesquisa é um elemento apresentado em boa parte dos guias avaliados (Documentos A, B e C). Essa etapa é colocada como um

processo importante para a determinação dos procedimentos de coleta e posterior avaliação dos dados. Por meio do planejamento, pode-se definir o problema da pesquisa, seus objetivos e justificativa, que são fatores relevantes para estipular o público-alvo que norteará a coleta de dados (Documento A).

Embora exista uma preocupação sobre o público-alvo no planejamento das pesquisas de satisfação, existem poucas menções, nos manuais, sobre a delimitação da amostragem, definição de tamanho amostral e margem de erro desejada. Somente em um dos guias esse conteúdo é aprofundado: o documento voltado ao setor de telecomunicações, que apresenta plano amostral, margens de erro e estrutura de análise estatística (Documento D).

Além disso, conforme os manuais, é importante que a pesquisa seja orientada por uma pergunta clara do que se quer descobrir com a investigação (Documentos A, B e C). No caso, para além de compreender a satisfação do cidadão, cabe, em determinadas situações, estabelecer hipóteses sobre possíveis problemas que impactam diretamente a percepção de satisfação.

Quanto aos métodos de coleta, as sugestões podem ser divididas entre a aplicação de metodologias quantitativas e/ou qualitativas, sendo as pesquisas quantitativas recomendadas para avaliações gerais e comparações estatísticas, e as qualitativas para diagnósticos mais aprofundados sobre as percepções dos cidadãos (Documento A).

Na escolha do método, os materiais recomendam considerar a disponibilidade de recursos humanos e financeiros da organização pública, bem como a disponibilidade de tempo para a execução da coleta de dados (Documentos A, B e C). Nesse contexto, ainda, pode-se definir, conforme o cronograma, as condições organizacionais e orçamentárias, se a pesquisa será aplicada de forma online, presencial ou por telefone, sendo a pesquisa online considerada como mais econômica. Por outro lado, esse tipo de pesquisa pode limitar a participação daqueles que não possuem acesso a meios digitais, tornando-se importante a aplicação de questionários presenciais para esse público (Documento E).

O desenho dos questionários é outro assunto abordado pelos guias com orientações pertinentes para a pesquisa de satisfação. Uma das sugestões é que as perguntas do questionário sejam claras e objetivas, facilitando, assim, a compreensão dos respondentes e gerando maior assertividade em futuros resultados (Documento A). Também é aconselhado que se dê preferência a perguntas fechadas com alternativas, no estilo múltipla escolha ou escalas. Exemplos disso são a utilização da escala Likert ou da metodologia NPS (Net Promoter Score), conforme recomendação dos manuais (Documentos C e E).

Para garantir, em certo grau, que as respostas sejam fornecidas pelo público-alvo, é sugerido que exista uma pergunta filtro, que serve para condicionar os respondentes. Portanto, um exemplo é estabelecer uma pergunta que direcione se a pessoa, de fato, utilizou o serviço público avaliado (Documento A).

Quanto aos procedimentos de avaliação dos dados, os guias trazem proposições transversais, a depender do contexto em que serão avaliados. Algumas das principais recomendações são estratificar os dados por critérios como perfil do usuário e o nível de satisfação geral, e elaborar relatórios claros para os gestores, evidenciando padrões identificados, bem como hipóteses confirmadas ou não (Documentos A, B e C).

Outro ponto aconselhado pelos materiais é a utilização de gráficos e tabelas para facilitar a análise (Documentos A, B e E). Esse último ponto revela uma preocupação relevante com a visualização dos dados, que é algo fundamental para apoiar, posteriormente, tomadas de decisão e geração de *insights* pelos gestores. Por outro lado, para a análise de dados qualitativos, a interpretação pode ser feita por meio da análise de conteúdo ou da análise de discurso (Documento A).

Para contribuir na visualização dos dados, também é possível utilizar plataformas digitais disponíveis para esta finalidade. Um guia, em especial, aponta o “LabQ” para apoiar nessa visualização, no caso de serviços públicos digitais. O LabQ é apresentado como um “laboratório do governo para a experimentação e (re)desenho de serviços públicos digitais” (Documento E).

Por fim, mas com menor predominância de menções, existem recomendações sobre a necessidade de testar os questionários antes da aplicação definitiva com o público-alvo (Documento A). Outro elemento pouco presente nos guias foi a transparência e a proteção dos dados dos respondentes, sendo este aspecto mencionado apenas no material mais recente, que trata da LGPD (Documento E). Ademais, é ressaltada a importância, em alguns materiais, de que a avaliação seja realizada de forma contínua, com periodicidade determinada (Documentos B e E).

#### *Questões alusivas à inclusão*

Questões alusivas à inclusão consideram, na coleta e análise de dados, critérios sociais, de gênero, de geografia e de acessibilidade de pessoas com deficiência (PCDs). Essas informações foram encontradas em somente três manuais, revelando que nem todos os guias incorporam parâmetros de diversidade e acessibilidade na estruturação das pesquisas (Documentos A, B e E). Os guias apresentam, em certo grau, menções aos critérios entendidos como inclusivos, sendo principalmente consideradas questões de gênero, de geografia e elementos sociais para a coleta de dados, presentes nos questionários (Documentos A e B). Porém, há uma falta em relação às Pessoas com Deficiência (PCDs): a construção de métodos de coleta acessíveis às pessoas com deficiência não é mencionada, bem como não há referência sobre o planejamento de uma pesquisa acessível para esse grupo (Documentos A, B, C, D e E).

Apesar disso, existe a menção das palavras “inclusão” e “representatividade” como elementos importantes para uma pesquisa de satisfação. Isso é claro com o seguinte trecho, retirado de um dos guias, que compreende que “representatividade significa incluir a maior gama de perspectivas de diversos públicos-alvo, enquanto em termos de pesquisa, a representatividade tem uma conotação estatística.” (Documento A, 2014, p. 49).

A inclusão, por sua vez, é pensada, principalmente, com relação às pesquisas de satisfação dos serviços públicos digitais (Documento E, 2021). Nesta perspectiva, busca-se realizar a avaliação de satisfação no formato online, mas, se necessário, para melhor atender àqueles que não têm acesso ao meio digital, pode-se pensar em complementar o procedimento de coleta de dados através de uma no formato pesquisa presencial.

#### **Aspectos Legais**

Algumas legislações fundamentam o processo de avaliação de satisfação do cidadão e estão presentes em parte dos guias analisados. Conforme a

verificação do conteúdo dos materiais, nota-se a presença das seguintes normas: Lei nº 13.460/2017, Decreto nº 9.492/2018, Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD), Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) e a Portaria CGU nº 581/2021. Essas legislações, no entanto, não estão contempladas em todos os guias de avaliação, da mesma forma que nem todos apresentam embasamento teórico para a conceituação de satisfação do cidadão (Documentos D e E).

Percebe-se que os guias mais recentes foram se adaptando às novas legislações. O único guia que menciona diretamente a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) é o voltado à avaliação de serviços públicos digitais (Documento E). Essa legislação é fundamental para garantir a privacidade dos dados dos respondentes e estabelecer critérios seguros no processo de coleta de dados. Já nos guias mais antigos, como os Documentos A e D, a temática da proteção de dados pessoais não é abordada.

Ademais, nos últimos anos, alguns guias incorporaram a Lei nº 14.129/2021, que trata da regulamentação do Governo Digital. Conforme o art. 24, inciso II, os órgãos e entidades responsáveis pelos serviços deverão “monitorar e implementar ações de melhoria dos serviços públicos prestados, com base nos resultados da avaliação de satisfação dos usuários dos serviços” (Documento B; Documento E). Nota-se, assim, um esforço para que os serviços digitais contem com ciclos permanentes de escuta e aperfeiçoamento.

A Lei nº 13.460/2017 também é destacada em alguns documentos para fundamentar a definição de usuário de serviços públicos. Segundo essa norma, o usuário é a “pessoa física ou jurídica que se beneficia ou utiliza, efetiva ou potencialmente, de serviço público” (art. 2º, inciso I). Essa definição é central para orientar o público-alvo de pesquisas de satisfação, pois delimita de forma objetiva quem é o “cliente” da Administração Pública. A mesma lei também estabelece os direitos de participação e controle social dos usuários, sendo frequentemente utilizada como base para justificar a avaliação de satisfação (Documentos A, B e C).

A Portaria CGU nº 581/2021 é citada no guia da Controladoria-Geral da União (Documento B). Essa norma define diretrizes para a atuação das ouvidorias do Poder Executivo Federal, e atribui a elas a responsabilidade pela coleta e análise da satisfação dos usuários com os serviços públicos. De acordo com o art. 7º, inciso IV, é papel das ouvidorias “coletar, ativa ou passivamente, dados acerca da qualidade e da satisfação dos usuários com a prestação de serviços públicos” (Documento B, 2021, p. 25).

Embora a avaliação de satisfação do cidadão tenha como foco principal os resultados e a melhoria contínua dos serviços, ela também se configura como instrumento de participação cidadã e fortalecimento da *accountability* pública (Documento A). Nesse sentido, as legislações analisadas contribuem para estruturar normativamente o processo de pesquisa e avaliação da satisfação do cidadão, ao mesmo tempo em que apresentam definições fundamentais sobre o usuário de serviços públicos e os direitos a ele assegurados.

Por fim, vale destacar que três dos guias analisados não apresentam nenhuma legislação como referência para embasar seu conteúdo: os Documentos C, D e E. Essa ausência sugere a opção por uma abordagem mais técnica ou operacional, desvinculada de marcos legais explícitos.

## **Recomendações Gerenciais**

Em geral, os guias destacam a importância da utilização dos resultados como elementos potenciais para o aprimoramento dos serviços públicos. Os materiais, porém, não tratam de forma exaustiva quais são as maneiras de trabalhar esses resultados.

As recomendações giram em torno de utilização dos dados para a revisão de estratégias, sendo aplicados em ciclos contínuos de melhorias. Esse conteúdo é apresentado também no sentido de indicar a importância da periodicidade e da comparabilidade dos dados para, num médio e longo prazo, acompanhar e avaliar o contexto organizacional para a satisfação do cidadão (Documento B).

Ademais, existem recomendações que tratam dos dados como ferramenta para subsidiar a geração de *insights* e melhorias organizacionais (Documentos A, B e C). Também há a abordagem de uso dos dados para a criação de valor público – princípio diretamente relacionado com a Administração Pública (Documento A). Além disso, é apresentada a importância da periodicidade e da comparabilidade dos dados para, num médio e longo prazo, acompanhar e avaliar o contexto organizacional para a satisfação do cidadão (Documento B).

Alguns materiais têm preocupação com a transparência da pesquisa, sugerindo que os resultados sejam divulgados à população, além de serem trabalhados internamente de forma gerencial (Documentos A, B e C). Essa abordagem retrata uma aproximação do tema transparência pública. Além disso, há uma proposição para a participação da sociedade e realização de um controle social na avaliação dos resultados públicos, o que é, dentre outras coisas, uma forma de promover a “*accountability*”.

Ademais, de forma específica, são identificadas sugestões do que pode ser feito com as pesquisas, entre elas auxiliar na elaboração da Carta ao Cidadão (documento que informa detalhes sobre a solicitação e uso do serviço público), definição de padrões de atendimento, detectar necessidades da sociedade e cidadão, simplificar processos, entre outros. (Documento A) Embora sejam considerações relevantes, não são presentes em grande parte dos guias, que basicamente, têm sugestões menos precisas sobre o que pode ser feito (Documentos B, C, D e E).

## **CONCLUSÃO**

O presente estudo trouxe como pergunta inicial “como medir e gerenciar a satisfação cidadã”? A conclusão que se chega, após a realização deste estudo, é de que os guias e manuais trazem orientações importantes para o gestor público interessado em adotar a prática na organização ou setor onde atua. Mas, ao mesmo tempo, suscitam reflexões sobre possíveis melhorias e adaptações.

O primeiro ponto que chama atenção é a fragilidade conceitual: a maioria dos documentos analisados não definem com precisão o que entendem por “satisfação”, limitando-se a uma abordagem mais genérica, sem embasamento teórico. Isso faz com que os gestores que utilizam esses materiais encontrem dificuldade em compreender o que, de fato, está sendo medido - percepção, julgamento ou expectativas atendidas?

Ademais, foi possível perceber que a discussão sobre a coleta de dados ainda se concentra mais no “como fazer” do que no “por que fazer”. Em vez de explorar diferentes formas de abordagem com base na natureza do serviço e do público-alvo, muitos guias adotam uma linguagem ampla, o que, na prática, pode

afastar o gestor da proposta metodológica. A exemplo, há serviços que diferem pelo nível de interação com o usuário (Zeithalm et al., 2014), situações que podem demandar pesquisas mais rápidas ou por canais específicos (telefone, SMS, email, chat ou presencial). Tais situações são contempladas nos documentos analisados somente considerando aspectos orçamentários e operacionais, sem dialogar com a natureza e característica do serviço em si. Outro ponto relacionado aos procedimentos de coleta envolve a escolha entre os métodos qualitativo, quantitativo e misto. Embora os documentos analisados comentem sobre tais métodos, poucos avançam no sentido de explicar como essas abordagens se complementam ou como podem ser escolhidas com base na complexidade do serviço avaliado.

Igualmente relevante são as considerações sobre as métricas e indicadores. A presença de escalas como o NPS, SERVQUAL e SERVPERF é citada de maneira pontual, mas nem sempre com o aprofundamento necessário sobre os contextos em que essas ferramentas são mais eficazes. Também há menções sobre BRASP e da Medida Global de Satisfação, sem que se estabeleçam critérios objetivos do porquê adotá-los. Isso, em certo grau, cria um cenário em que o uso das métricas parece mais uma obrigação técnica do que uma escolha estratégica, já que não há grandes especificações sobre a melhor situação para serem usadas.

Quanto aos procedimentos de análise, percebe-se uma ausência de orientações que ajudem os gestores a interpretar os resultados com profundidade. Não se fala sobre como cruzar os dados obtidos com outros indicadores da organização, como por exemplo relacionar com respostas de ouvidorias. A leitura dos dados permanece, na maior parte dos guias, presa à apresentação de médias e rankings, sem uma proposta de análise crítica que possa dialogar com a realidade institucional.

Talvez um dos aspectos mais sensíveis encontrados seja o uso gerencial dos resultados. Embora os guias destaquem a importância de utilizar os dados para impulsionar processos de melhoria, poucos demonstram com clareza como isso pode ser feito. As recomendações gerenciais aparecem de forma genérica, muitas vezes deslocadas da realidade dos serviços públicos. Essa falta de direcionamento dificulta que os dados de satisfação deixem de ser apenas um resultado da pesquisa e se transformem em um material estratégico para decisões mais orientadas à experiência do cidadão.

Por fim, os aspectos inclusivos na coleta de dados são pouco abordados nos manuais analisados, com destaque para a ausência de diretrizes práticas voltadas à acessibilidade para Pessoas com Deficiência (PCDs). Embora alguns guias mencionem inclusão e representatividade, falta aplicação concreta. Recomenda-se que futuros guias integrem parâmetros de diversidade e acessibilidade para garantir pesquisas mais representativas.

### **Limitação do estudo e pesquisas futuras**

Considerando os parâmetros de pesquisa adotados, a principal limitação do estudo consiste na seleção exclusiva de documentos encontrados no ambiente online, desconsiderando possíveis guias em formato *offline* que possivelmente existem em diversas organizações do setor público. Além disso, nem todas as organizações públicas que aplicam pesquisas de satisfação fazem uso de guias e, portanto, é possível que informações gerenciais também possam ser coletadas a partir da percepção do gestor. Neste sentido, pesquisas futuras poderiam ampliar o escopo de análise, incluindo organizações públicas que

praticam pesquisas de satisfação, realizando estudos multicaseos para investigar as diretrizes gerenciais que norteiam este tipo de prática.

### **Implicações acadêmicas e gerenciais**

Por fim, compreende-se que este estudo contribui ao demonstrar a lacuna entre teoria e prática na avaliação da satisfação cidadã, oferecendo um panorama crítico e sugestões para fortalecer esse campo no setor público. Igualmente, traz contribuições gerenciais pois, ao apontar possibilidades de melhoria nos guias analisados, fomenta a discussão sobre a temática, estimulando a criação de novos documentos, mais completos e adequados ao momento atual no setor público.

### **REFERÊNCIAS**

- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress*, 40(7), 64–65.
- Almarshad, S. O. (2015). Municipal awareness and citizen satisfaction: The case of northern borders in Saudi Arabia. *International Review of Management and Marketing*, 5(2), 94–101.
- Alomari, K. M., Mbaidin, H. O., Al Jbour, R. S., & Allahawiah, S. R. (2022). The impact of quality mobile e-government services on service usage: The mediating role citizen's satisfaction. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 100(24), 7222–7232.
- AMA. (2017). *Definitions of marketing*. American Marketing Association. Recuperado em 30 de maio de 2023, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Anwar, M., Esichaikul, V., Rehman, M., & Anjum, M. (2016). E-government services evaluation from citizen satisfaction perspective: A case of Afghanistan. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 10(1), 139–167.
- Cezar, L. C. (2019). *Comunicação e marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira*. ENAP. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4279>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Etymonline. 2001. *Manual*. <https://www.etymonline.com/search?q=manuale>
- Fahri, J. (2022). Exploring citizen's satisfaction with the infrastructure of services at a local seaport in Ternate, North Maluku. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 37(2), 103–135.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kim, S., Rho, E., & Teo, Y. X. J. (2024). Citizen satisfaction research in public administration: A systematic literature review and future research agenda. *The American Review of Public Administration*, 54(5), 460–485.
- Kotler, P., & Keller, K. (2024). *Administração de marketing* (16ª ed.). Pearson e Bookman.

- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Journal of Library Administration*, 4(4), 59–80.
- Lima, P. D. B. (2007). *A excelência em gestão pública: A trajetória e estratégia do Gespública*. QualityMark.
- Ma, L., & Zheng, Y. (2019). National e-government performance and citizen satisfaction: A multilevel analysis across European countries. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 506–526.
- McLaughlin, K., Osborne, S. P. & Ferlie, E. (2005). *New Public Management: Current trends and future prospects*. Routledge.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública*. Editora FGV.
- Pramuditha, R., Muhafidin, D., Sumaryana, A., & Susanti, E. (2024). Exploring the impacts of e-government service quality on citizen satisfaction and trust: Evidence from population administration services. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(8), 283–302.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–55.
- Silva, M. L. D. et al. (2024). Qualidade no transporte público urbano: Uma análise em Santana do Livramento - RS. *Práticas de Administração Pública*, 6(3), 105–127.
- Silva, R. C., & Silva, M. A. (2021). O uso do Net Promoter Score como ferramenta de avaliação em serviços públicos: Um estudo de caso em uma instituição federal. *Revista de Administração Pública*, 55(2), 234–250.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2014). *Isto é Design Thinking de Serviços*. Bookman.
- Tavares, D. C., Rodrigues, A. F. A., & Lima, M. C. C. (2020). Estudo sobre a satisfação e expectativas dos usuários de serviço de saúde de um hospital do município de Matinhos-PR. *Revista de Administração em Saúde*, 20(80), 1–15.
- Van Ryzin, G. G. (2004). Expectations, performance, and citizen satisfaction with urban services. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(3), 433–448.
- Van Ryzin, G. G. (2013). Customer (dis)satisfaction with contact government. *Public Performance & Management Review*, 37(3), 348–360.
- Walsh, K. (1991). Citizens and consumers: Marketing and public sector management. *Public Money & Management*, 11(2), 9–16.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2014). *Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente*. Bookman.