

Ovídio Alberto Rodriguez Laraich

**QUALIDADE DO ATENDIMENTO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTA-
DO DE GOIÁS: Análise Comparativa da
Eficiência da Central Integrada de
Atendimento ao Cidadão.**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do Título de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Willy Arno Sommer

Florianópolis
2002

Ovídio Alberto Rodriguez Laraich

QUALIDADE DO ATENDIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTA- DO DE GOIÁS: Análise Comparativa da Eficiência da Central Integrada de A- tendimento ao Cidadão.

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em En-
genharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**, da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 19 de julho de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Willy Arno Sommer
Orientador

Prof. Emílio Araújo Menezes

Prof. Pedro Alberto Barbeta

Agradecimentos

A Deus, por oferecer bondosamente todas as condições para a realização de mais uma etapa de grande valor na minha vida.

A meus pais, Manuel Antônio Rodriguez e Sara Laraich, pelo apoio nos momentos que mais precisei, na minha vida.

A minha avó, Jesus V. de Rodriguez, a quem devo grande parte da minha existência.

A meu orientador, Prof. Dr. Willy Arno Sommer, pelo importante apoio oferecido durante a elaboração deste trabalho.

À Universidade Católica de Goiás por oferecer esta grande oportunidade de qualificação profissional e acadêmica.

Ao Diretor de Atendimento ao Cidadão da Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos do Governo do Estado de Goiás, Admar Cornélio Otto e sua equipe de trabalho, pelo valioso apoio oferecido nesta pesquisa.

A meus filhos Edna Alexandra Rodriguez Cala, Manuel André Rodriguez Cala e Héctor Vinicius Rodriguez Cala pelo amor e carinho.

Resumo

LARAICH, Ovídio Alberto Rodriguez. **Qualidade do atendimento na Administração Pública do Estado de Goiás: Análise Comparativa da Eficiência da Central Integrada de Atendimento ao Cidadão**. 2002. p. 158. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As organizações públicas foram criadas para servir aos cidadãos. Mas, como saber se os serviços prestados são satisfatórios a não ser perguntando aos próprios usuários?

Este trabalho desenvolve uma metodologia, para medição da satisfação dos usuários de serviços públicos, a partir da escolha de dois serviços prestados em vários locais de atendimento. Também estabelece parâmetros de comparação entre as diversas instalações estudadas a fim de verificar os sistemas de atendimento, apresentando sugestões para a melhoria dos serviços públicos nos órgãos do Governo do Estado de Goiás, Brasil.

Na elaboração do trabalho foram utilizadas variáveis qualitativas e quantitativas para aferir os níveis de satisfação dos usuários com a qualidade dos serviços públicos pesquisados. Os dados quantitativos foram obtidos por meio da formulação de questões que medem o desempenho dos fatores de qualidade dos serviços, levando em consideração as características dos usuários, como sexo, idade, nível de escolaridade e de renda. Os índices de satisfação foram calculados com o auxílio de um programa de computador com o apoio de software aplicativo. O trabalho apresenta índices de satisfação de forma sintética e analítica de acordo com o tipo de serviço e local de atendimento para cada um dos fatores de qualidade do atendimento e de acordo com as características dos usuários. Os dados qualitativos complementam o estudo, permitindo uma análise mais completa dos serviços.

O trabalho apresenta um modelo inovador de avaliação da qualidade dos serviços públicos. A administração pública do Estado de Goiás não dispõe de mecanismos de avaliação dos seus serviços com o nível de abrangência e profundidade como os apresentados neste trabalho. Nesse sentido, o modelo aqui proposto pode ser o ponto de partida para a adoção de uma metodologia de avaliação que considere

não somente a descrição do nível de satisfação dos serviços, mas também tenha como propósito obter subsídios para a melhoria dos serviços prestados à comunidade.

Palavras-chave: índices de satisfação, usuários dos serviços públicos e fatores de avaliação da qualidade.

Abstract

Laraich, Ovídio Alberto Rodriguez. Quality in Customer Service at the Public Administration in the State of Goiás: The Comparative Analysis of the Efficiency by the Citizen – Centred Service. Year 2000, pages 158. Dissertation (Master of production Engineering). Master Program of Production Engineering, UFSC. Florianópolis.

The public organizations were created to serve its citizens. But, how to know if these services are satisfactory, unless we ask the customer themselves?

This work develops a methodology to measure customers' satisfaction at public services, starting from the services given at different locations. Also, this methodology establishes comparative parameters among the diverse locations to be studied, in order to verify the systems of customer service, and provides suggestions for improvement of public services for the entities of the State of Goiás, Brazil.

During the elaboration of this work, we used variables at qualitative and quantitative levels in order to measure the levels of customer satisfaction with the quality of public services researched. The quantitative data was obtained through the survey that measure the performance of quality service factors, bringing in consideration the characteristics of customers sex, age, school level, and salary level. The indexes of satisfaction were calculated with the support of an applicative software. The work presents indexes of satisfaction from synthetic and analytic data according with the types of services and customer service locations in order to establish the quality of customer service, along with the characteristic of customer themselves. The qualitative data complements this research by allowing a complete analysis of the services in detail.

The work presents an innovative model that evaluates the quality of public services. The Public Administration of The State of Goiás lacks mechanisms of evaluation of its own services from a broader level and length as provided in this work. By this, the model presented here could be a starting point for the adoption of a new methodology of evaluation that besides considering the level of service satisfaction, should

also bring an objective to obtain subsidies for the improvement of the services rendered at the community at large.

The key-words presented in this work are: indexes of satisfaction, customers at public service locations and factors of quality evaluation.

Sumário

Lista de Figuras	12
Lista de Quadros.....	14
Lista de Tabelas.....	15
1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Contexto da dissertação.....	16
1.2 Justificativa e importância do trabalho	17
1.3 Objetivos do Trabalho	18
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 Delimitações do trabalho.....	19
1.5 Hipóteses de trabalho.....	20
1.6 Estrutura do trabalho.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Caracterização dos serviços.....	22
2.1.1 Definições	22
2.1.2 Diferença entre serviços e bens físicos	23
2.2 Gerenciamento da qualidade	25
2.3 Qualidade nos serviços	28
2.4 Desvios da Qualidade	31
2.5 Percepção da qualidade	31
2.6 O ciclo de serviços	34
2.7 Limitações ao conceito do usuário de serviços públicos como cliente.	35
2.8 Avaliação de serviços.....	38
2.9 Indicadores para avaliação.	46
2.10 Gestão pública	48

2.11 Modelos de Atendimento.....	53
3 METODOLOGIA.....	58
3.1 Introdução.....	58
3.2 O instrumento de pesquisa.....	59
3.3 A elaboração dos índices de satisfação.....	60
3.4 O processo de amostragem.....	62
3.5 Fórmula para o cálculo do tamanho da amostra.....	63
3.6 Considerações.....	64
4 APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	65
4.1 Revalidação da Carteira Nacional de Habilitação.....	65
4.2 Emissão da Carteira de Trabalho e Previdência Social.....	69
5 ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS.....	72
5.1 Introdução.....	72
5.2 Análise dos dados para o serviço de revalidação da CNH.....	72
5.2.1 Índices de satisfação por sexo e local de atendimento.....	74
5.2.2 Índices de satisfação por nível de instrução e local de atendimento.....	77
5.2.3 Índices de satisfação por idade e local de atendimento.....	79
5.2.4 Índices de satisfação por renda e local de atendimento.....	80
5.2.5 Indicadores complementares.....	82
5.3 Análise dos dados para o serviço de emissão da CTPS.....	91
5.3.1 Índices de satisfação por sexo e local de atendimento.....	93
5.3.2 Índices de satisfação por nível de instrução e local de atendimento.....	94
5.3.3 Índices de satisfação por idade e local de atendimento.....	96
5.3.4 Índices de satisfação por renda e local de atendimento.....	98
5.3.5 Indicadores complementares.....	99
5.4 Considerações.....	108
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	109

6.1 Conclusões.....	109
6.2 Sugestões.....	110
FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....	112
Obras Citadas.....	112
Obras Consultadas	115
APÊNDICE	117
APÊNDICE A – Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Revalidação de CNH, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Sexo.....	117
APÊNDICE B - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Revalidação de CNH, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Nível de Instrução.....	123
APÊNDICE C - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Revalidação de CNH, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Faixa de Idade.....	128
APÊNDICE D - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Revalidação de CNH, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Faixa de Renda.	134
APÊNDICE E - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Emissão de CTPS, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Sexo.....	139
APÊNDICE F - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Emissão de CTPS, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Nível de Instrução.....	143
APÊNDICE G - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Emissão de CTPS, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Faixa de Idade.....	147

APÊNDICE H - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Emissão de CTPS, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Faixa de Renda	151
APÊNDICE I - Formulário da Pesquisa de Satisfação de Usuários	156

Lista de Figuras

Figura 01 - Fluxograma de atendimento para revalidação de CNH.....	68
Figura 02 - Fluxograma de Atendimento para Emissão de CTPS	71
Figura 03 - Opinião dos Usuários sobre o tempo aguardado/tempo aceitável para atendimento no DETRAN, para o serviço de Revalidação de CNH	82
Figura 04 - Opinião dos Usuários sobre o tempo aguardado/tempo aceitável para atendimento no Vapt-Vupt, para o serviço de Revalidação de CNH.	83
Figura 05 - Opinião dos usuários sobre o número de pessoas contatadas/pessoas aceitáveis para atendimento no DETRAN, para o serviço de Revalidação de CNH.	85
Figura 06 - Opinião dos usuários sobre o número de pessoas contatadas/pessoas aceitáveis para atendimento no Vapt-Vupt, para o serviço de Revalidação de CNH.	85
Figura 07 - Opinião dos Usuários em relação ao horário de expediente no Vapt-Vupt, para o serviço de Revalidação de CNH.....	86
Figura 08 - Opinião dos Usuários em relação ao horário de expediente no DETRAN, para o serviço de Revalidação de CNH.....	87
Figura 09 - Opinião dos usuários sobre como ficou sabendo do local, para obter o serviço de Revalidação de CNH, no Vapt-Vupt.	87
Figura 10 - Opinião dos usuários sobre como ficou sabendo do local para obter o serviço de Revalidação de CNH, no DETRAN.	88
Figura 11 - Opinião dos usuários que já tinham conhecimento da documentação necessária para obtenção do serviço no Vapt-Vupt, para o serviço de Revalidação de CNH, antes de sua primeira visita.....	89
Figura 12 - Opinião dos usuários que já tinham conhecimento da documentação necessária para a obtenção do serviço no DETRAN, para o serviço de Revalidação de CNH, antes de sua primeira visita.....	89
Figura 13 - Sugestões apresentadas pelos usuários, para a melhoria do atendimento do serviço de Revalidação da CNH, no Vapt-Vupt.	90
Figura 14 - Sugestões apresentada pelos usuários para a melhoria do atendimento do serviço de Revalidação da CNH, no DETRAN.	91

Figura 15 - Opinião dos Usuários sobre o tempo aguardado/tempo aceitável para atendimento na SCT, para o serviço de emissão de CTPS.....	100
Figura 16 - Opinião dos Usuários sobre o tempo aguardado/tempo aceitável para atendimento no Vapt-Vupt, para o serviço de emissão de CTPS.....	100
Figura 17 - Opinião dos usuários sobre o número de pessoas contatadas/pessoas aceitáveis para atendimento na SCT, para o serviço de Emissão de CTPS.	102
Figura 18 - Opinião dos usuários sobre o número de pessoas contatadas/pessoas aceitáveis para atendimento no Vapt-Vupt, para o serviço de Emissão de CTPS.	102
Figura 19 - Opinião dos Usuários, em relação ao horário de expediente no Vapt-Vupt, para o serviço de emissão de CTPS.	103
Figura 20 - Opinião dos Usuários em relação ao horário de expediente na SCT, para o serviço de emissão de CTPS.....	103
Figura 21 - Opinião dos usuários sobre como obteve informações a respeito do serviço de emissão de CTPS no Vapt-Vupt.....	104
Figura 22 - Opinião dos usuários sobre como obteve informações a respeito do serviço de emissão de CTPS na SCT.	104
Figura 23 - Opinião dos usuários, que já tinham o conhecimento da documentação necessária para obter o serviço, no Vapt-Vupt, para o serviço de emissão de CTPS, antes da sua primeira visita.	105
Figura 24 - Opinião dos usuários, que já tinham o conhecimento da documentação necessária para a obtenção do serviço na SCT para o serviço de emissão de CTPS, antes da sua primeira visita.	106
Figura 25 - Opinião dos Usuários sobre o item de atendimento que gostariam de melhorar no Vapt-Vupt, para o serviço de emissão de CTPS.	106
Figura 26 - Opinião dos Usuários sobre o item de atendimento que gostariam de melhorar na SCT, para o serviço de emissão de CTPS.	107

Lista de Quadros

Quadro 01 – Características do serviço no Detran e Vapt-Vupt, em agosto de 2001.	66
Quadro 02 – Características da prestação do serviço, no Vapt-Vupt e na Secretaria de Cidadania e Trabalho – SCT, em agosto de 2001.....	70

Lista de Tabelas

Tabela 01 - Média do Total de Usuários por Local de Atendimento nos Meses de junho a agosto de 2001 e Respectivas Amostras (N).....	63
Tabela 2 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação para o serviço de Revalidação de CNH, segmentados por local de atendimento.....	73
Tabela 3 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação para o serviço de Revalidação de CNH, segmentados por sexo e local de atendimento.	75
Tabela 4 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação, para o serviço de Revalidação de CNH, segmentados por nível de instrução e local de atendimento.	77
Tabela 5 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação, para o serviço de Revalidação de CNH, segmentados por idade e local de atendimento.	79
Tabela 6 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação, para o serviço de revalidação de CNH, segmentados por faixa de renda e local de atendimento.	81
Tabela 7 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação para o serviço de emissão de CTPS, segmentados por local de atendimento.....	92
Tabela 8 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação para o serviço de emissão de CTPS, segmentados por sexo e local de atendimento.	94
Tabela 9 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação para o serviço de emissão de CTPS, segmentados por nível de instrução e local de atendimento.....	95
Tabela 10 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação para o serviço de emissão de CTPS, segmentados por idade e local de atendimento.	97
Tabela 11 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação, para o serviço de emissão de CTPS, segmentados por faixa de renda e local de atendimento.....	98

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto da dissertação

Neste estudo, serão consideradas as características da administração pública, naquilo que for relevante, que apresentar relação mais direta e que auxiliar no entendimento das circunstâncias em que as atividades de atendimento ao público são desenvolvidas pelos órgãos e entidades da Administração Pública do Estado de Goiás.

Os serviços públicos prestados pelo Estado são considerados imprescindíveis ao ordenamento e organização social, atendendo à satisfação de necessidades básicas ao exercício da cidadania.

A administração pública exerce suas competências através das decisões políticas tomadas pelos órgãos superiores: os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. O primeiro atua de modo direto e indireto. A administração direta é composta pelas Secretarias de Estado, e a administração indireta, pelas autarquias, fundações, empresas públicas e de economia mista. Todos esses órgãos, embora pertençam ao mesmo Estado, possuem características gerenciais e administrativas bem diferenciadas. O estudo desenvolvido, neste trabalho, está restrito aos serviços prestados em locais de atendimento da administração direta e autárquica.

Os serviços públicos prestados à população, como emissão de Carteira de Identidade, Carteira de Trabalho, Carteira Nacional de Habilitação e outros eram oferecidos somente pelos órgãos e entidades diretamente responsáveis por esses serviços. Como parte do Programa de Reforma Administrativa, a administração pública do Estado de Goiás criou as Centrais Integradas de Atendimento ao público, centralizando a prestação de serviços em locais geograficamente bem localizados e de fácil acesso à população. Nessas Centrais Integradas de Atendimento estão representados os vários órgãos estaduais que prestam serviços à população. Atualmente, o Governo do Estado de Goiás conta com três Centrais Integradas de Atendimento ao público na capital e uma no interior. Os usuários podem optar por obter os serviços por intermédio das Centrais Integradas de Atendimento ou em cada um dos órgãos e entidades onde originalmente eram prestados esses serviços. Cada um desses locais apresenta características diferentes quanto à forma e sistemática adotada para atendimento à população.

As Centrais Integradas de Atendimento encontram-se sob a coordenação da Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos – AGANP, autarquia da administração indireta, criada pela Lei 13.550 de 16 novembro de 1999, e concentram, num único local de atendimento, a representação de cada um dos órgãos da administração direta e indireta que prestam serviços ao público. Cabe à AGANP projetar e implantar as Centrais Integradas de Atendimento, fazendo a escolha e organização das instalações, definição de métodos e processos de trabalho, bem como a alocação e capacitação do pessoal.

1.2 Justificativa e importância do trabalho

A noção de qualidade possui um componente objetivo e um componente subjetivo. O primeiro encontra-se vinculado às características do produto ou serviço e à maneira como o mesmo é oferecido, incluindo o fator preço, entrega, funcionalidade e outras dimensões da qualidade. Já o componente subjetivo refere-se a como o consumidor percebe o produto ou serviço oferecido. A forma como cada consumidor percebe a qualidade depende de fatores de ordem subjetiva que, por sua vez, dependem da sua experiência e expectativa. O desconhecimento da qualidade percebida pelo usuário de serviços públicos, como resultado de uma pesquisa sistematizada, e dos fatores que afetam essa qualidade, é um problema, pois é necessário que o administrador conheça essa realidade.

A cultura da administração pública estadual dedica pouca atenção às atividades de controle para aferição de seu desempenho. Apesar de as referidas Centrais Integradas de Atendimento disporem de sistema de avaliação da qualidade do atendimento e definição de parâmetros de desempenho, acredita-se que esse sistema pode ser melhorado. O objetivo deste estudo é oferecer subsídios para a implementação de um sistema de avaliação da qualidade de atendimento mais completo e que considere todos os fatores que influenciam a satisfação dos usuários. O atual sistema limita-se a mensurar o percentual de usuários que avaliaram o serviço como ótimo e bom. Entretanto, não afere índices de desempenho para cada um dos fatores de qualidade envolvidos no atendimento e nem considera a avaliação de cada uma das diversas categorias de usuários. Outro inconveniente do atual sistema é que não oferece indícios sobre os motivos geradores da insatisfação dos usuários, impedindo que os gerentes conduzam as mudanças no atendimento, sob a ótica dos usuários.

É importante para qualquer administração, seja pública ou privada, conhecer a opinião dos seus usuários e saber como percebem a qualidade dos serviços.

A avaliação dos serviços públicos, a partir da percepção dos usuários, permitirá a definição de um sistema de avaliação da qualidade, auxiliará na definição dos padrões de desempenho e no conhecimento dos fatores que influenciam a qualidade oferecida, podendo ser o ponto de partida para implementar melhorias nesses serviços.

Devido a sua função social e ao grande alcance junto à população, os serviços públicos devem apresentar níveis elevados de qualidade, percebida junto aos usuários. Os cidadãos usuários devem receber a mesma qualidade, independentemente do local ou instituição responsável pela prestação dos serviços.

1.3 Objetivos do Trabalho

Através deste trabalho são pesquisados os serviços de emissão da Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS e de Revalidação da Carteira Nacional de Habilitação – CNH. Esses dois serviços são prestados nas Centrais Integradas de Atendimento e, também, na Secretaria de Cidadania e Trabalho e no DETRAN, respectivamente.

As questões a seguir serão objeto da presente dissertação:

A qualidade percebida pelos usuários dos serviços públicos é satisfatória ?

A qualidade percebida pelos usuários dos serviços públicos é satisfatória, independentemente do local onde os serviços são prestados ?

O estudo deverá detectar o nível de satisfação dos usuários e comparar os sistemas de atendimento dos locais onde são prestados os serviços, avaliando, principalmente, a eficiência das Centrais Integradas de Atendimento que se apresentam como inovação no Setor público, a fim de explicar os motivos das diferenças levantadas, apontando sugestões para se promoverem adaptações como forma de melhorar a estrutura dos serviços prestados. Entretanto, este estudo não tem como propósito se aprofundar na análise e reestruturação dos processos de apoio (*back office*) que dão suporte ao pessoal de atendimento (*front office*).

1.3.1 Objetivo Geral

Verificar o nível de satisfação dos usuários do setor público, identificando as diferenças de atendimento em três repartições públicas de Goiânia (GO), através da avaliação dos fatores determinantes da qualidade percebida.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatores determinantes da qualidade percebida pelos usuários.
- b) Identificar o desempenho de cada um desses fatores determinantes da qualidade percebida.
- c) Verificar quais fatores atendem e não atendem aos requisitos dos usuários.
- d) Compor o índice de satisfação dos usuários pelo desempenho dos fatores de avaliação em cada local onde for realizada a pesquisa.
- e) Comparar a qualidade percebida pelos usuários nas Centrais Integradas de Atendimento e nos órgãos e entidades diretamente responsáveis pelos serviços.
- f) Apontar as diferenças existentes entre a qualidade desejada e percebida pelos usuários.
- g) Sugerir a adoção de medidas que possam melhorar o nível de satisfação dos usuários.

1.4 Delimitações do trabalho

A pesquisa considera somente alguns aspectos da qualidade dos serviços, como o nível de satisfação dos usuários. A produtividade, um outro aspecto relevante da qualidade, entendida como a relação entre os serviços prestados e o melhor aproveitamento dos recursos consumidos para essa finalidade, não foi considerada neste trabalho.

Uma outra limitação diz respeito ao fato de que a pesquisa será aplicada sobre a amostra e, como tal, nem sempre representa fielmente o universo da população pesquisada.

Por outro lado, a pesquisa encontra-se direcionada a apenas três locais de atendimento e, portanto, não considera o universo dos tipos de atendimento prestados pelo setor público em Goiás, através de seus diversos órgãos. Dessa forma, os níveis de satisfação ou insatisfação da qualidade percebida pelos usuários não po-

dem, de forma alguma, ser generalizados para todas as formas de atendimento da administração pública do Estado de Goiás.

Neste estudo, são considerados apenas dois tipos de serviço, dentre todos os que são prestados na Central Integrada de Atendimento, em função da delimitação do tempo disponível para a realização da pesquisa. Entretanto, a metodologia desenvolvida neste trabalho pode ser aplicada em todos os serviços oferecidos pela Central Integrada de Atendimento e nos demais órgãos e entidades estaduais, obtendo, assim, uma avaliação completa do nível de satisfação dos usuários. Essa delimitação permite comparar a percepção dos usuários num único serviço de cada vez, nos locais onde são prestados, permitindo reduzir a variabilidade do estudo em relação à totalidade dos serviços prestados na Central Integrada de Atendimento.

Outra limitação, esta de caráter espacial, diz respeito ao fato de que a pesquisa foi realizada somente em instalações de atendimento situadas na capital do Estado.

1.5 Hipóteses de trabalho

A pesquisa parte da hipótese de que há diferenças no nível de satisfação dos usuários em relação à qualidade percebida em cada um dos locais onde os serviços são prestados. No entanto, esses locais de atendimento apresentam como denominador comum o fato de serem órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública do Estado de Goiás e, possuem relativo grau de autonomia, o que lhes permite adotar políticas e procedimentos de atendimento diferenciados, a pesar de apresentarem algumas características em comum, a saber: O pessoal de atendimento é composto de servidores públicos que utilizam os mesmos métodos de emissão de documentos, uma vez que são apoiados pelo mesmo sistema informatizado.

Essas hipóteses serão verificadas no decorrer deste trabalho e na obtenção dos resultados.

1.6 Estrutura do trabalho

O Capítulo dois apresenta a fundamentação teórica sobre a qual desenvolve-se a pesquisa. Aferir a qualidade percebida pelos usuários, e seu nível de satisfação, é uma tarefa complexa, uma vez que depende de fatores subjetivos. A escolha dos fatores que são considerados importantes pelos usuários, para avaliar a sua satisfação, está fundamentada em pesquisa bibliográfica exploratória, considerando os es-

tudos já realizados no setor de serviços, devidamente adaptados pelo pesquisador à situação em estudo. A escolha desses fatores também encontra-se subsidiada em levantamento de dados, através de entrevistas realizadas com os funcionários e gerentes diretamente envolvidos como o atendimento.

O Capítulo três apresentará a metodologia adotada para a realização da pesquisa.

O Capítulo quatro descreverá os serviços pesquisados neste trabalho. Serão apresentadas as características, métodos e recursos disponibilizados nos órgãos onde são prestados os serviços: Central Integrada de Atendimento da AGANP, DETRAN e Secretaria de Cidadania e Trabalho.

O Capítulo cinco apresentará o resultado do levantamento de dados por meio da descrição dos dados coletados, apoiado por Figuras e Tabelas, demonstrando a incidência de respostas apontadas pelos usuários para cada uma das questões formuladas. Apresentará também, a análise dos resultados, estabelecendo relações entre os dados obtidos para cada uma das categorias de usuários de acordo com a segmentação adotada. A análise leva em consideração o objetivo principal, que é o de estabelecer comparação entre o nível de satisfação dos usuários, em cada um dos locais de atendimento estudados, e explicar os motivos das eventuais diferenças encontradas.

O Capítulo seis apresentará as conclusões da pesquisa e recomendações para futuros trabalhos similares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Caracterização dos serviços

Os serviços vêm assumindo uma posição de destaque na economia dos países desenvolvidos e também na dos emergentes, como o Brasil. O setor industrial também passou a valorizar a inclusão de serviços como pós-venda para agregar valor a seus produtos. Os serviços são encarados como fator estratégico de diferenciação em setores da economia caracterizados pela alta competitividade, onde é muito similar o nível de evolução tecnológica dos produtos, como é o caso dos eletrodomésticos, veículos, automóveis e informática, dentre outros.

No Brasil, a qualidade na prestação de serviços vem sofrendo profundas transformações, alavancadas pela abertura da economia, iniciada no final da década de 1980 e consolidada na década seguinte. Num primeiro momento, como resultado da concorrência, os produtos, em geral, apresentaram melhorias significativas no nível de qualidade, uma vez que a produção nacional foi surpreendida com a chegada de produtos importados, muitas vezes a preços menores e oferecendo maior qualidade. Já o setor de serviços, devido ao fato de não terem se submetido rapidamente aos efeitos da abertura de mercado, demorou a dar resposta, em matéria de melhoria da qualidade. A chegada de empresas prestadoras de serviços, como seguradoras, bancos, planos de saúde e outros, demoraram a se instalar no país, trazendo estratégias inovadoras e elevando o padrão de qualidade dos serviços em geral.

A respeito da qualidade de serviços, Las Casas (2000, p.12) comenta:

... os clientes estão tornando-se cada vez mais sofisticados. Apesar de o Brasil estar aquém do desejado, em alguns movimentos de consumidores já se percebe maior manifestação de luta por seus direitos. Na área de serviços, o nível de insatisfação é ainda maior, pois, em virtude de serem raros os bons profissionais prestadores de serviços, a área apresenta grandes oportunidades e desafios.

2.1.1 Definições

Segundo Gronroos (1995, p.36), os serviços podem assim ser definidos:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades mais ou menos intangíveis – que, normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou

bens e/ou sistemas de fornecimento de serviços – que é fornecido como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Já a administração de serviços pode ser definida como: “... um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa” (ALBRECHT, 1998, p.21).

2.1.2 Diferença entre serviços e bens físicos

A característica mais evidente é que os bens físicos são tangíveis e os serviços intangíveis. Esta constatação suscita algumas reflexões. Quando o consumidor decide pela aquisição de um serviço não consegue avaliá-lo previamente, já que, por ser intangível, seus órgãos sensoriais não recebem estímulos para “sentir” o serviço. Não há como inspecionar os serviços antes de serem prestados ou produzir amostras para testá-los (PALADINI, 1994). Por isso, a aquisição de um serviço gera insegurança, pela existência do risco envolvido na transação. O consumidor acaba penhorando um voto inicial de confiança ao prestador do serviço, principalmente em se tratando da primeira vez. O risco, por sua vez, varia em função do custo que o serviço representa ao consumidor e das conseqüências ou possíveis prejuízos que os erros possam acarretar.

Outra diferença marcante é que, normalmente, o cliente participa ou está presente no momento da produção do serviço. O serviço é uma prestação única, na presença do cliente, devendo ocorrer sem erros, necessariamente, logo da primeira vez. “A percepção do cliente é imediata, subjetiva e qualitativa” (TÉBOUL, 1999, p.30). Às vezes, o cliente participa ativamente do processo de prestação do serviço. Este recurso é utilizado por empresas para diminuir custos ou para gerar uma sensação de controle pelos clientes, diminuindo, assim, a insegurança inerente aos serviços.

Segundo Paladini (1994, p.23):

Devido a normalmente precisar da presença do cliente, a prestação de serviços envolve relações intensas entre os clientes, funcionários e sistemas ou processos da empresa, podendo resultar em relações dinâmicas que exigem flexibilidade para se adaptar à situação que venha a oferecer maior satisfação ao cliente.

A observação acima ressalta a importância que a capacidade e a motivação dos funcionários têm sobre a qualidade da prestação de serviços. Ainda deve-se considerar que:

...devido ao grande impacto das pessoas, sejam elas empregadas ou clientes ou ambos, no processo de produção e entrega, um aspecto da heterogeneidade segue as características básicas. Um serviço a um cliente não é exatamente este “mesmo serviço” ao próximo cliente. Quanto mais não seja, porque a relação social entre as duas situações é diferente (GRONROOS, 1995, p.40).

Cada cliente age diferente e os seus comportamentos são imprevisíveis, exigindo alta capacidade de adaptação e motivação dos funcionários. Os funcionários eficazes são capazes de consertar os erros durante o processo de prestação de serviço, isto é particularmente importante, porque a satisfação do cliente está em jogo e são momentos precívalos que devem ser tratados a tempo, antes que o cliente crie seu juízo de valor; cada funcionário de serviço é um administrador, de certo modo. Cada um deles controla o resultado da hora da verdade, exercendo controle sobre seu próprio comportamento em relação ao cliente (ALBRECHT, 1998).

Como se percebe, o funcionário de serviços deve estar motivado; deve desenvolver um espírito de lealdade para com a organização; manter relacionamento positivo com seu superior; perceber oportunidades de crescimento na organização e perceber clima de entusiasmo e cooperação:

Um importante fator que diferencia a maioria das empresas de serviço das de manufatura é o maior impacto das necessidades e atitudes dos funcionários dessas empresas na qualidade e valor do serviço prestado, assim como no seu custo (HESKETT, SASSER, HART, 1994, p.12).

Esta constatação reforça a importância da motivação dos funcionários nas empresas prestadoras de serviços. A satisfação não somente melhora a qualidade do serviço, mas gera menor rotatividade no trabalho e maior produtividade. É importante, pois que os funcionários recebam algum tipo de premiação pelo seu trabalho, no sentido monetário e psicológico. O reconhecimento é vitalmente necessário em qualquer programa de qualidade. Receber uma premiação com dignidade e respeito pode simbolizar um dos momentos mais importantes na vida de um funcionário (CROSBY, 1999).

Uma última característica, em relação aos serviços, é que eles são produzidos e consumidos simultaneamente, enquanto os produtos podem ser estocados e inspecionados previamente. Dessa forma, um desafio constante, no setor de serviço, consiste em dimensionar adequadamente a capacidade em níveis adequados que levem em consideração o custo e a qualidade ofertada. Segundo Gianesi e Corrêa

(1996, p.34): “como o serviço não pode ser estocado, a capacidade produtiva colocada disponível, que não for utilizada (pela inexistência de demanda), é perdida para sempre” Outro fator a considerar como consequência dessa diferença é que a localização é um fator determinante da qualidade do serviço. Uma vez que, normalmente, exigem ou um bem do consumidor ou sua presença, é importante que o serviço seja de fácil acesso, pois o cliente avaliará o custo para se deslocar até a organização. Também deve-se considerar o tempo de espera para se obter o serviço, pois, muitas vezes, o consumidor fica aguardando até que seja concluída sua produção.

2.2 Gerenciamento da qualidade

O gerenciamento da qualidade é uma forma de administração que teve início no Japão, nos anos de 1940 e 1950:

Grande parte do sucesso das companhias japonesas, atualmente, é atribuído não somente a sua competitividade por baixos custos, mas também pela alta qualidade e alto grau de confiabilidade, atribuídos a seus produtos em termos gerais (VIEIRA e CARVALHO, 1999, p.123).

O poder comercial do Japão tornou-se uma grande ameaça à expressão comercial dos países do ocidente. As técnicas japonesas, baseadas na administração da qualidade, foram imitadas e definidas em boa parte das organizações ocidentais.

As técnicas do controle da qualidade foram aplicadas, num primeiro momento, ao setor de manufatura, com ênfase para o atendimento das especificações do produto. O controle da qualidade foi adotado com o uso de ferramentas estatísticas.

Segundo Paladini (1994, p.18) é o modelo de qualidade *in-line*:

...é a qualidade produzida em nível do processo de fabricação, atendendo às especificações de projeto. É a chamada qualidade de conformação. Tanto o produto, como o processo produtivo, recebem grande atenção com vistas à fabricação de produtos a custos reduzidos e sem defeitos.

Com o aumento da concorrência, no nível mundial, as organizações voltaram sua atenção para o mercado, e a qualidade passou a ser entendida como uma valiosa arma para o aumento da competitividade. Segundo Vieira e Oliveira (1994, p.124):

...a importância adquirida pela qualidade, como uma questão estratégica nas organizações, deu origem à implementação de uma série de programas que levam em consideração princípios de qualidade para toda a organização e não somente para os aspectos relacionados à produção.

Paladini (1994, p.19) chama essa abordagem de qualidade *off-line*:

...considera a qualidade que devem apresentar todas as outras áreas da empresa que, indiretamente, apóiam a produção de bens e serviços. Este modelo considera que a produção, para cumprir o seu papel, depende das outras áreas da empresa, que também devem estar envolvidas no esforço da qualidade.

As empresas passaram a estudar com maior atenção o mercado e, mais especificamente, o comportamento do consumidor como fator determinante para o estabelecimento dos programas de qualidade. A modelagem e requisitos dos programas de qualidade passaram a fazer parte do planejamento estratégico das empresas, vinculando as mudanças do meio ambiente externo e seus reflexos nos fatores competitivos. Paladini chama este modelo de qualidade *on-line*, que:

...parte do princípio de que o mercado é dinâmico e que os processos devem ser suficientemente flexíveis para promover mudanças na fabricação de produtos e serviços que atendem o mercado em permanente mudança (PALADINI, 1994, p.21).

Para as empresas, os programas de qualidade deixam de ter uma importância restrita, no nível tático e operacional; os gerentes participantes destacam os impactos que os programas de qualidade têm sobre as áreas do negócio. A qualidade:

...deve estar intimamente associada a medidas-chave de desempenho empresarial, como o custo, a participação no mercado e a rentabilidade. Caso contrário, a melhoria da qualidade perderá seu atrativo, pois faltar-lhe-ia uma justificativa estratégica (GARVIN, 1992, p.83).

Esta abordagem estratégica é conhecida também como Administração da Qualidade Total (TQM).

Não existe consenso na definição de qualidade. Ao desenvolver programas nas empresas, deve-se especificar claramente suas metas e objetivos, sob pena de não obter êxito na sua implantação. O conceito de qualidade é, ao mesmo tempo, subjetivo e objetivo. Subjetivo porque são os usuários que definem a qualidade, influenciados por suas necessidades e expectativas, que apresentam alta volatilidade, pois o que satisfaz um cliente, hoje, não poderá satisfazê-lo amanhã. Já o lado objetivo é mais técnico, representado pelas especificações, medidas de desempenho e outros aspectos quantitativos. Por outro lado, existem diversos modelos e programas de qualidade e, por isso, a empresa deve definir, para todas as áreas, o que se espera delas e sua relação com o planejamento estratégico. Segundo Vieira e Carvalho (1999, p.125):

Apesar de as características dos diversos programas serem diferentes, é possível apontar algumas delas que são comuns, podendo ser, assim, resumidas :

- 1- TQM visa à integração de todos os membros da organização em um esforço para melhorar o desempenho e os canais de comunicação. Busca desenvolver uma cultura corporativa associada à mudança estratégica;
- 2- Desenvolvimento de entusiasmo e comprometimento em todos os setores e níveis da administração, tanto nas relações internas, quanto nas relações com o mercado. Os funcionários passam a ser responsáveis pelo controle de seu próprio trabalho e de seus pares, comprometidos com as metas de qualidade;
- 3- Comprometimento com o melhoramento contínuo e dinâmico, sem remodelar profundamente os processos já existentes;
- 4- Conjunto de técnicas relacionadas a sistemas flexíveis como mudanças de *layout*, ferramentas estatísticas para cortar custos e medir o desempenho, *just in time* e sistemas de documentação e regulação;
- 5- Desenvolvimento de políticas de recursos humanos que incluem a seleção, treinamento, educação e avaliação articulados com o programa de qualidade;
- 6- Trabalhos em equipes multifuncionais, com técnicas de solução de problemas. As equipes são energizadas e estimuladas a trabalhar em equipe, num ambiente de integração e cooperação.

Garvin (1992, p.49) classifica a qualidade em cinco abordagens:

- 1- Transcendente: a qualidade é excelência inata, pois não é possível definir qualidade com precisão, devido a sua simplicidade, não analisável e reconhecida apenas através de experiências;
- 2- Baseado no produto: neste caso, a qualidade leva essa consideração as características atribuídas ao produto e não aquelas interpretadas pelo consumidor;
- 3- Baseada no usuário: considera os atributos e características avaliadas pelo consumidor. Deve-se levar em consideração que nem todas as características têm o mesmo grau de importância e que as preferências variam, quando comparadas entre os consumidores, bem como de um mesmo consumidor em momentos diferentes;
- 4- Baseada na produção: dedica atenção especial ao projeto e à fabricação no sentido de garantir o fiel atendimento às especificações. Quanto mais próximo às especificações, menor o custo e o desperdício;
- 5- Baseada no valor: a qualidade é medida em função de seu custo e valor monetário. Um produto apresenta qualidade se apresenta alto grau de conformação a um preço acessível.

De acordo com as descrições apresentadas, pode-se concluir que o movimento da qualidade veio para ficar e que, mesmo aquelas empresas que não dispõem de programas formais de qualidade, implicitamente colocam em prática alguns de seus ensinamentos, notadamente na importância cada vez maior de que a plena satisfação às necessidades e expectativas dos clientes deve-se constituir no principal orientador da ação empresarial.

2.3 Qualidade nos serviços

Os diversos enfoques da qualidade têm sido desenvolvidos com maior destaque para o controle da qualidade (CAMPUS, 1992; ISHIKAWA, 1993), sugerindo a aplicação de métodos e ferramentas de verificação e inspeção. Essas técnicas tiveram sua origem em empresas de manufaturas, num primeiro momento, no setor fabril. Embora a introdução de conceitos, como o da qualidade total, tenha sugerido a participação de todos os setores da organização, é ainda o setor fabril o mais visado pelos programas de qualidade:

Os métodos tradicionais de controle de qualidade – centralização e inspeção – deixam de ser válidos no setor de serviços. Precisamos de um novo conceito de qualidade de serviço que leve em conta o processo fundamentalmente humano de geração e da entrega do produto (ALBRECHT, 1998, p.26).

O movimento da qualidade teve a sua origem em cima de fatores tangíveis, características de empresas de manufatura. O setor de serviços ficou para trás no movimento da qualidade, talvez porque muitas das técnicas não se aplicam adequadamente a este setor:

No setor de serviços, muitas vezes não tem os processos sistemáticos e repetitivos que tem na operação fabril. Calcula-se que 90% da prestação de serviços nos Estados Unidos envolve algum tipo de retrabalho. Esse fenômeno tem fornecido aos administradores desse setor um argumento fácil para rejeitar as disciplinas de aprimoramento de processo de melhoria contínua. Como resultado, a inovação da Administração de Qualidade Total sofreu um atraso de quase uma década no setor de serviços (KAPLAN, 1996, p.8).

A evolução da qualidade tem sido diferente no setor de serviços:

Por envolver um relacionamento intensivo de mão de obra, durante a prestação do serviço, o setor de serviços tem sido o maior alvo dos estudos na área de percepção de qualidade. Isto provavelmente seja resultado da difi-

culdade de aplicação dos conceitos de qualidade originários de empresas manufatureiras para o setor de serviços (VIEIRA e CARVALHO, 1999, p.132).

Segundo Gronroos (1995, p.47):

...na gestão de serviços a questão da qualidade é abordada até certo ponto. Os estudos sobre qualidade têm sido mais direcionados para a produção de produtos, muito do *know-how* da qualidade, relacionada a bens, não é relevante ou não se aplica diretamente às organizações de serviço.

Somente em 1988 foi realizado o primeiro simpósio internacional sobre qualidade do serviço, organizado em *Karlstad*, na Suécia, pelo Centro de Pesquisa em Serviço da Universidade de *Karlstad*, em cooperação com o Primeiro Centro Interestadual para Marketing de Serviços da Universidade Estadual do Arizona e patrocinado pela SAS – *Scandinavian Airlines System*.

Enquanto nas empresas fabris o *slogan* é zero defeito, nas empresas de serviços é zero deserção, uma vez que a percepção do cliente é imediata (TÉBOUL, 1999). A maioria dos serviços apresenta um componente subjetivo associado à entrega ou participação de um elemento objetivo. Ao freqüentar um restaurante, além da refeição o cliente mantém contato com o manobrista, recepcionistas e garçom; ao fazer uma viagem de avião, o cliente se relaciona com o agente de viagens, recepcionistas no aeroporto e a tripulação da aeronave. A qualidade percebida pelo cliente depende tanto dos fatores objetivos, como qualidade da refeição, como do desempenho e conforto da aeronave, refeição a bordo e outros fatores tangíveis, bem como dos intangíveis, ou seja, observa-se se o cliente foi tratado com competência, cortesia, presteza e outros atributos dependentes do relacionamento com os profissionais de atendimento que influenciam a sua satisfação durante a prestação do serviço.

O cliente dos serviços pode ser percebido de formas diferentes:

Basicamente, a prestação de um serviço, conforme percebida pelo cliente, tem duas dimensões, a saber, uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacionada ao processo. O resultado técnico (o quê) é o resultado do serviço, a dimensão funcional (o como) são as funções do prestador do serviço e como este se relaciona nas interações comprador-vendedor propriamente ditas. (GRONROOS, 1995, p.50).

Para Téboul (1999, p.31):

... “o como” pode ainda assumir as seguintes dimensões: interação tangível, tecnologia, locais e equipamentos e cenários; interação com os processos, processos de entrega do serviço e relacionamento com outros serviços; in-

teração com os funcionários, apresentação e comportamento e interação com os outros clientes, papel dos clientes e participação.

Tanto a dimensão funcional, quanto o resultado técnico formam a imagem da empresa perante o consumidor do serviço. A formação da imagem, na prestação de serviços, se reveste de particular importância, porque a divulgação boca a boca é mais eficiente do que o *marketing* institucional. Por outro lado, a imagem, geralmente relacionada à marca, é uma forma de compensar o fato dos serviços serem intangíveis, sendo conveniente criar associações a objetos tangíveis.

O paciente começa a formar a sua percepção sobre a qualidade do serviço a partir da dimensão e apresentação dos consultórios: diplomas e certificados dependurados em quadros nas paredes, equipamentos utilizados durante a consulta e outros elementos tangíveis.

Embora a marca não seja um elemento tangível, por natureza, ela representa um símbolo que, quando exposto em letreiros, *banners*, selos e outras formas de apresentação, alcança o status de tangível.

Para Falk e Carvalho (1999, p.168), a qualidade em serviços se aproxima ao atendimento da qualidade na fabricação de produtos, no sentido de que está fundamentada em fatores objetivos e mensuráveis. Assim:

...a definição de qualidade seria, de fato, igual àquela de qualidade, em termos gerais, ou seja, qualidade é o grau de conformidade entre certas características essenciais do serviço ou atendimento e os seus padrões estabelecidos.

A medição de satisfação do cliente de serviços deve considerar algumas particularidades, pois, apesar de reconhecer que a medição é importante pela simples razão de que a fidelidade depende dessa satisfação, ela é mais difícil de ser adequadamente realizada. A medição deve permitir agir. Assim, deve-se vincular a avaliação dos diversos momentos de contato do cliente com os processos a eles vinculados. Dessa forma, pode-se afirmar que é mais difícil a medição em serviços personalizados do que os padronizados: "...não é fácil fixar normas para os encontros de forte interação" (TÉBOUL, 1999, p.132).

Os critérios de medição dos serviços devem acompanhar a evolução e dinâmica das expectativas dos clientes, que, na maioria das vezes, elevam o padrão de exigência na prestação do serviço.

2.4 Desvios da Qualidade

Segundo Téboul (1999, p.90):

São quatro os desvios da qualidade:

- a) O desvio de concepção - A forma como foi concebido pode não atender às necessidades do consumidor. Os serviços padronizados são menos suscetíveis a esse tipo de desvio do que os personalizados, onde a experiência desempenha um papel fundamental no processo de aprendizado.
- b) O desvio de entrega - Este desvio pode ocorrer em função da entrega do serviço ser diferente da forma como foi planejado. Um esforço suplementar dos funcionários poderá eliminar este desvio, a fim de contornar o desvio durante a prestação de serviço.
- c) O desvio de percepção - É o desvio que ocorre em função da forma como foi programado o serviço e a percepção que o consumidor tem sobre o mesmo. Pode ocorrer que, embora consciente, o consumidor não perceba alguns itens dos serviços por não considerá-los relevantes ou a empresa ignorar a percepção do consumidor impondo a ele regras que são percebidas pelo consumidor, como punitivas ou penalizadoras, mesmo que planejadas de forma não intencional.
- d) O desvio entre a percepção e as expectativas é o desvio decorrente da diferença entre as expectativas do cliente e o serviço oferecido.

2.5 Percepção da qualidade

Embora pareça trivial, a qualidade esperada é algo complexo de se estimar, além de ser um conceito de grande volatilidade, uma vez que as necessidades e expectativas dos clientes se alteram rapidamente: “O nível da qualidade total percebida não é determinado pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional, mas, sim, pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada” (GRONROOS, 1995, p.54).

Por outro lado, Garvin (1992, p.133) comenta que nem todos os clientes conhecem os critérios necessários para avaliar um produto. Segundo Juran (1992, p.92), “...a qualidade percebida pelo cliente, quando investigada, pode evidenciar a oferta de itens dentro do pacote de serviços que não são valorizados pelo cliente”.

Conhecer as expectativas e necessidades do consumidor é fundamental para o êxito dos negócios. Segundo Paladini (1994, p.30):

...não se pode pensar que o atendimento às expectativas não declaradas pelo consumidor é um aspecto de importância relativa, pois eles podem determinar a perda de um consumidor, a conquista de um novo, ou pelo menos, a manutenção de atuais consumidores a despeito da entrada de novos concorrentes.

A maioria das empresas acredita que conhecem seus clientes, mas, na prática, pouco esforço tem feito para consegui-lo. O relacionamento com o cliente não é simples, pois, como já observado, às vezes nem ele sabe expressar adequadamente suas necessidades. Segundo Juran (1992), os clientes, muitas vezes, solicitam produtos, mas, na verdade, são os serviços prestados por estes produtos que irão satisfazer suas necessidades. O cliente deseja comprar alimentos, mas o que realmente quer é nutrição e sabor agradável; solicita um carro, mas deseja transporte; televisão em cores, em vez de entretenimento; casa, no lugar de espaço para viver e pintura da casa, quando precisa de aparência colorida e ausência de manutenção. Para Juran (1992), os clientes declaram suas necessidades baseando-se em suas percepções. A indústria de *fast food*, segundo o autor, tem crescido enormemente, devido a velocidade de atendimento, e não à qualidade da comida.

Para Giansesi e Corrêa (1996), as necessidades dos clientes são expressas por meio de suas expectativas que, quando comparadas com suas percepções, resultam na avaliação da qualidade percebida, podendo resultar em qualidade ideal, quando a qualidade percebida supera as expectativas; satisfatória, quando se iguala à relação, ou inaceitável, quando a qualidade percebida é inferior às expectativas.

As necessidades dos clientes são mais difíceis de ser identificadas porque, ao ser pesquisado, o cliente manifesta suas expectativas. Estas, mais do que suas necessidades, são utilizadas para se avaliarem os serviços, e são formadas pela comunicação boca a boca, pela experiência anterior e pelas comunicações externas, relativas tanto ao fornecedor do serviço, como aos concorrentes no mercado.

A comunicação boca a boca adquire grande importância em serviços eventualmente requeridos e de alto valor monetário. A experiência anterior influencia em maior grau as expectativas quando o cliente tem opinião formada sobre o serviço e as comunicações externas são influenciadas pela propaganda veiculada pela empresa, podendo criar uma expectativa real ou irreal, com relação ao serviço prestado.

Segundo Téboul (1999, p.96), os clientes percebem os serviços por meio de filtros:

- a) O filtro do quadro de referência. Todas as percepções são moldadas em um quadro de referência, formado pela experiência, cultura, educação e estilo de vida;
- b) O filtro do modo de integração. Formado pelas opiniões do cliente durante os vários momentos de relacionamento na prestação do serviço. Vale lembrar que falhas em apenas um detalhe podem significar um conceito geral negativo do serviço. Este fato é amenizado quando a empresa goza de uma boa imagem e de alta reputação;
- c) O filtro do processo de entrega – Os clientes percebem de forma diferente o que e o como na prestação de serviço.

Na maioria das vezes, o cliente não entende como é realizado o serviço. A falta desse entendimento pode ser compensada na forma como o serviço é prestado, pois o cliente é sensível à forma como é tratado durante o processo de entrega. O serviço pode ter incrementado seu valor por intermédio do processo de entrega, oferecendo explicações ao cliente sobre as experiências pelos quais deverá passar, diminuindo, assim, a insegurança e a sensação de risco; comunicando com clareza, sem o uso de jargão; percebendo elementos materiais que compensem a natureza intangível dos serviços; permitindo a participação do cliente, modificando, favoravelmente, sua percepção pela influência que pode exercer e oferecendo responsabilidade e acessibilidade, por meio de funcionários motivados e capacitados.

Além das considerações acima, a percepção do consumidor é afetada pela forma como reage aos estímulos. Os estímulos são recebidos através dos órgãos sensoriais, formando as sensações nas pessoas. Nem todas as pessoas percebem da mesma forma os estímulos. Normalmente, vêem o que esperam ver, dependendo da familiaridade, experiência prévia e de seus motivos (SCHIFFMAN e KANUK, 1997).

O *marketing* tem utilizado a técnica do contraste, em relação às expectativas do consumidor, para chamar sua atenção. Uma técnica utilizada pelas empresas é segmentar os clientes, lançando estímulos que são facilmente percebidos em função das características do segmento, sem alterar as características físicas do produto ou serviço (SCHIFFMAN e KANUK, 1997). No setor de serviços, a propaganda auxilia na formação das expectativas e, portanto, é importante que os estímulos sejam adequadamente interpretados pelos consumidores.

2.6 O ciclo de serviços

O ciclo de serviços é composto pela seqüência de contatos que o consumidor mantém ao longo do seu envolvimento, durante a prestação do serviço. São os chamados momentos da verdade, expressão cunhada por Jean Carlzon, Presidente da Scandinavian Airlines:

Um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto. (ALBRECHT e BRADFORD, 1996, p.28).

Todo o esforço da empresa é colocado à prova quando se dá o contato com o cliente. É nos momentos da verdade que o consumidor vai formar seu juízo de valor a respeito da empresa.

De nada adiantaria realizar minuciosos estudos sobre competitividade e posicionamento estratégico, projetar e implementar o pacote de serviços adequadamente, alocando os recursos necessários se nos momentos da verdade o consumidor não fica satisfeito com o serviço prestado: “Nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para o cliente, e há certos momentos críticos ou fundamentais para a percepção do cliente, a respeito do serviço prestado” (GIANESI e CORRÊA, 1996, p.87).

Sabe-se que o primeiro momento da verdade é determinado na formação da opinião do serviço. O último também é importante, pois deixa uma marca que poderá ser lembrada pelo cliente, e será considerado na hora do cliente avaliar as conveniências do seu retorno.

Cada momento da verdade gera critérios de avaliação diferenciados que o cliente, consciente ou inconscientemente, utiliza no seu julgamento, a respeito do serviço.

É importante que as empresas de serviços conheçam adequadamente esses critérios, a fim de estabelecer formas de medição e controle para garantir a qualidade percebida pelo consumidor. Para Albrecht e Bradford (1996, p. 29), apesar de reconhecer que todos os momentos da verdade são importantes, geralmente há alguns que são tão importantes para o sucesso da empresa que são chamados momentos fundamentais da verdade: “O resultado de não saber lidar com os momentos da verdade é que, freqüentemente, a qualidade do serviço (sob o ponto de vista do cliente) passa a ser medíocre”.

Para Téboul (1999, p.156), "todos os momentos da verdade são importantes, pois uma única falha num ponto pode estragar o conjunto da experiência". O autor, ainda, ressalta que cada momento da verdade, para ter sucesso, deve contar com o esforço e motivação, tanto do pessoal que está em contato direto, como o indireto, com o cliente, pois os que trabalham nos bastidores apóiam as equipes de frente.

A grande vantagem de pensar nos momentos da verdade, na prestação de serviços, é que "você se esquecerá de funções, tarefas, estruturas organizacionais e procedimentos e começará a pensar em termos de resultados" (ALBRECHT 1998, p.27).

2.7 Limitações ao conceito do usuário de serviços públicos como cliente.

Em alguns setores da iniciativa privada existe uma dificuldade muito grande em reconhecer o cliente. O setor de saúde é um exemplo: dificilmente o médico reconhece o paciente como cliente. Na verdade, alguns profissionais têm dificuldade de prestar serviços porque, para eles, o vocábulo "servir" sugere conotação de subordinação. Essa dificuldade de reconhecer o cliente como tal é mais flagrante no serviço público. Em estudo realizado, Vieira concluiu que o conceito de cliente não parece apropriado para o serviço penitenciário (VIEIRA e CARVALHO, 1999, p.140).

Com efeito, existem diversas situações no setor público em que é difícil identificar o cliente:

Os policiais acham-se numa posição peculiar, e muitos deles, estão sentindo a pressão de repensar suas relação com a comunidade. O trabalho de policial é um serviço, mas é difícil tratar alguém como um cliente, quando essa pessoa está se comportando como um bandido (ALBRECHT, 1998, p.77).

Muitas vezes, os usuários de serviços públicos são chamados de contribuintes, supostamente em reconhecimento ao seu papel de financiadores do serviço público. Mas a condição de contribuinte reforça seu papel de ofertante e não o de receptor de serviços públicos. Ao contrário do cliente da iniciativa privada, que paga a *posteriori* pelos serviços recebidos numa relação biunívoca, o usuário de serviços públicos paga indiretamente, através do recolhimento de tributos pelos serviços que recebe, sem, no entanto, haver uma relação direta com a prestação dos mesmos: "... o Estado não opera através de troca, mas de transferências; o mecanismo de controle não

é o mercado, mas o da política e da administração, e o objetivo não é o lucro, mas o interesse público” (PEREIRA, 2000, p.19)

O conceito de cliente pressupõe o poder de escolha, e isso dificilmente acontece no serviço público: “As ocasiões em que o contribuinte é tratado pelos órgãos governamentais como um verdadeiro cliente são tão raras que se destacam...” (ALBRECHT e BRADFORD, 1992, p.14).

Hyde (apud Gilbert, Nicholls, Roslow, 2000, p.31)

...classifica os usuários do setor público em consumidores, usuários e usuários cativos. Os consumidores assemelham-se aos da iniciativa privada porque pagam pelos serviços recebidos e tem fontes alternativas se estiverem insatisfeitos com o serviço prestado pelo governo. Um exemplo é o serviço postal.

Os usuários têm relacionamento mais longo com seus prestadores de serviços, mas pouco controle sobre o que é cobrado, e são mais limitados na escolha dos seus fornecedores.

Os usuários cativos têm poucas escolhas, se é que as têm, na seleção de seus fornecedores ou prestadores, e têm menos capacidade de influenciar nos custos e na qualidade dos serviços prestados.

O governo tem o papel de atuar em áreas onde as regras de mercado não funcionam adequadamente, onde o critério não é o lucro, mas a preservação do direito à cidadania:

Na maioria dos casos, o governo limita seu envolvimento naqueles bens ou serviços que não podem ser facilmente produzidos na sua ausência (isto é falha de mercado) ou para os quais existe um motivo legal, de segurança nacional ou de interesse público por parte do governo (DINSDALE e MARSON, 1999, p.27).

Enfim, é importante ressaltar que “...incontestavelmente, o setor público é o último recurso em termos de garantia do bem-estar social, da regulação e de outras formas de proteção” (GILBERT, NICHOLLS, ROSLOW, 2000, p.30).

Osborne e Gaebler (1994, p.21) apontam algumas diferenças entre o setor público e privado:

...os empresários são motivados pela busca do lucro; as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas; as empresas recebem de seus clientes a maior parte de seus recursos; os governos são custeados pelos contribuintes. As empresas normalmente trabalham em regime de competição; os governos usam habitualmente o sistema de monopólio.

Segundo Hirshmann (1999 apud Coutinho, 2000), as críticas ao conceito de cidadão como cliente são inúmeras, podendo ser divididas em três categorias. A pri-

meira é porque ela marginaliza a cidadania, distanciando o público do governo. Isso ocorre quando, ao tratar o cidadão como cliente, o governo deixa de ser parte de uma entidade maior, que é o público, ou seja, a administração abandona a noção de “nós” e adota a noção de “eles”, transformando os cidadãos de proprietários da coisa pública em clientes do governo.

Outro problema é que a noção de cliente simplifica demasiadamente a realidade multifacetada das relações entre sociedade e governo.

Tratar o cidadão como cliente, no conceito da iniciativa privada, é simplificar a ação do setor público. Nesse sentido, os criminosos seriam clientes da polícia e o sonegador de impostos, do órgão da receita; isso não é verdade. Nesses casos, os clientes são os cidadãos em geral.

As relações entre o setor público e a sociedade são regidas por princípios como igualdade, transparência e legitimidade. Por esse motivo, as práticas administrativas do setor público não podem, por exemplo, estabelecer critérios de preferência para usuários, à semelhança dos bancos, com a prática do cheque especial, por exemplo. O setor público não escolhe favoritos:

...isso requer que todos recebam o mesmo nível de serviço para assegurar obediência a valores democráticos (responsabilidade, lealdade e a norma da lei), aos princípios de justiça natural (justiça, devido processo e imparcialidade) e à igualdade horizontal (tratamento igual para diferentes grupos e regiões) (DINSDALE e MARSON, 1999, p.28).

Ou seja, as práticas administrativas do setor público devem ser sempre pautadas no contexto democrático e na preservação do direito à cidadania. Assim:

...os funcionários públicos não atendem somente aos usuários diretos, mas preservam os direitos de todos os cidadãos. Isso significa que eles equilibram os objetivos potencialmente conflitantes de satisfação dos usuários com a proteção dos interesses de toda a comunidade (COUTINHO 2000, p.47).

Outra diferença fundamental é a agilidade das ações entre o setor público e privado. Enquanto no setor público as ações são abertas e democráticas, na iniciativa privada são muito mais estreitas, uma vez que poucas pessoas podem decidir rapidamente a portas fechadas. A agilidade do setor público, portanto, é diferente do setor privado.

2.8 Avaliação de serviços

É inegável que as empresas devem avaliar permanentemente seus serviços sob a ótica do cliente. É fundamental conhecer quais são os critérios de avaliação utilizados pelos clientes em cada um dos momentos da verdade.

Ter uma definição clara desses critérios, bem como conhecer a prioridade entre eles, vai permitir que a empresa projete adequadamente suas operações de serviço. O desempenho, em cada um desses critérios, permitirá a ela direcionar os ajustes necessários para se adaptar aos requisitos dos clientes. Convém lembrar que cada momento da verdade apresenta características diferenciadas, exigindo critérios de avaliação para cada situação. Por sua vez, cada tipo de serviço apresenta características próprias, sugerindo a definição de critérios de avaliação específicos que vão ao encontro de suas peculiaridades.

Nem todos os critérios de avaliação apresentam o mesmo nível de prioridade para os clientes. Algumas empresas concentram a sua ação naqueles critérios considerados prioritários, sendo a base de sua definição e posicionamento estratégico. Essas empresas partem do pressuposto de que é impossível ser o melhor em todos os critérios de avaliação, passando a reforçar a atenção dos critérios priorizados em detrimento de outros, considerados menos importantes.

Alguns autores desenvolveram estudos para definir quais são os critérios valorizados pelos clientes. Para Campos (1992, p.14):

Os critérios, ou também chamados de dimensão da qualidade, são:

- a) Qualidade: está diretamente relacionada com a satisfação do cliente, proporcionada pela funcionalidade do bem ou serviço;
- b) Custo: está relacionado com o valor agregado ao cliente, considerando tanto o preço final, como os custos para a fabricação ou prestação do serviço;
- c) Entrega: são todos os fatores que determinam a qualidade na entrega do produto, como pontualidade, atendimento às especificações e local de entrega;
- d) Moral: mede o nível de satisfação dos empregados;
- e) Segurança: está relacionada tanto à segurança dos empregados, como à dos usuários dos produtos ou serviços.

Observa-se que esses critérios são genéricos, tanto para produtos, como para serviços. Outro fator a destacar é que eles medem a satisfação não só do cliente,

mas também das demais partes beneficiadas da empresa, como os empregados; sua satisfação é medida por intermédio do moral, uma das dimensões da qualidade.

Para Gronroos (1995, p.61) :

São seis os critérios da boa qualidade percebida do serviço:

- a) Profissionalismo e habilidades;
- b) Atitudes e comportamento;
- c) Facilidade de acesso e flexibilidade;
- d) Confiabilidade e honestidade;
- e) Recuperação e
- f) Reputação e credibilidade.

Ele chama a atenção para o fato de que o critério profissionalismo e habilidades está vinculado ao objeto da prestação do serviço (dimensão técnica); a reputação e credibilidade, à imagem, desempenhando uma função de filtragem, e os demais critérios encontram-se relacionados à dimensão funcional da qualidade, ou seja, “como” o serviço é prestado.

Para Gianesi e Corrêa (1996, p. 91):

Os critérios de avaliação dos serviços são:

- a) Tangíveis: refere-se às evidências físicas envolvidas durante a prestação do serviço;
- b) Consistência: é a faculdade de oferecer o mesmo nível de qualidade todas as vezes que é prestado o serviço;
- c) Competência: é a habilidade e conhecimento técnico do fornecedor do serviço;
- d) Velocidade de atendimento: compreende o tempo que o cliente fica aguardando para receber o serviço. Esse tempo varia de cliente para cliente, quando se considera a velocidade percebida, em contraposição a velocidade realmente gasta para prestar o serviço;
- e) Atendimento / Atmosfera: está relacionado com os fatores que podem tornar o serviço uma experiência agradável para o cliente;
- f) Flexibilidade: relacionada com a capacidade de se adaptar às mudanças das necessidades dos clientes;
- g) Credibilidade / Segurança: refere-se à habilidade de transmitir confiança e diminuir a percepção do cliente com relação ao risco inerente à prestação de serviço;
- h) Acesso: refere-se à facilidade que o cliente dispõe para ter acesso ao serviço, seja através de atendimento personalizado ou por meios automatizados;

- i) Custo: refere-se ao valor monetário do serviço, incluindo-se também, os custos não monetários, como espaço físico ou desgaste psicológico para se obter o serviço.

Para Berry (1996, p.80):

São cinco as dimensões principais utilizadas pelos clientes para julgar a qualidade dos serviços:

- a) Confiabilidade: é a capacidade de desempenhar os serviços prometidos de forma precisa e confiável.
- b) Tangíveis: é a aparência geral das instalações, dos equipamentos, do pessoal e do material usado nas comunicações.
- c) Responsabilidade: é a disposição de auxiliar o cliente; prontidão e rapidez na prestação de serviços.
- d) Previsibilidade: é a competência e a cortesia dos funcionários e a capacidade de inspirar confiança.
- e) Empatia: é o cuidado e a atenção individualizada, dispensada aos clientes.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (apud Gronroos, 1995, p.58):

Os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço, são:

- a) Confiabilidade: envolve coerência no desempenho e constância.
- b) Rapidez de resposta diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço.
- c) Competência significa possuir as habilidades e o conhecimento necessários.
- d) Acesso envolve facilidade de abordagem e de contato.
- e) Cortesia envolve boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal.
- f) Comunicação significa manter os clientes informados em linguagem que possam compreender, bem como ouvir os clientes.
- g) Credibilidade envolve confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente.
- h) Segurança é estar livre de perigos, riscos ou dúvidas.
- i) Compreender e conhecer o cliente envolve fazer um esforço para compreender as necessidades do cliente.
- j) Tangíveis incluem evidência física do serviço.

Para Juran (1992, p.11) "...a qualidade em serviços inclui: características, desempenho, competitividade, pontualidade, cortesia, capacidade do processo, ausência de erros e conformidade com os padrões e procedimentos".

Os critérios apontados podem ser adotados como quadro de referências para formatar uma proposta de avaliação da qualidade percebida pelos clientes. Dependendo do tipo de serviço a ser avaliado ou dos clientes, esses critérios podem ser diferenciados. Alguns critérios terão aplicabilidade em um determinado segmento de serviços que para outros possivelmente não tenham significado algum.

Albrecht (1998) sugere a aplicação de boletim de avaliação com a indicação de alguns critérios; entretanto, alerta que o boletim adotado apresentará, obviamente, aqueles atributos identificados como específicos ao serviço em questão.

Para saber se nossos clientes estão satisfeitos com nossos serviços é necessário consultá-los. O mesmo ocorre com os usuários dos serviços públicos.

A avaliação dos serviços públicos pode ser realizada com vários objetivos, uma vez que, ao contrário da iniciativa privada, onde os clientes são facilmente identificados, no setor público existem vários tipos de clientes, conforme já foi anteriormente apresentado neste trabalho. Assim, é possível desenvolver pesquisa junto aos cidadãos sobre o nível de satisfação dos serviços públicos ou aos usuários que, diretamente, beneficiam-se dos mesmos:

Conseqüentemente, as pesquisas de usuários concentram-se nas percepções que eles têm de um serviço, de acordo com a informação de suas experiências com o mesmo. As pesquisas de cidadãos, por outro lado envolvem os eleitores dentro de uma dada jurisdição e focalizam mais as questões gerais de governabilidade (gastos e prioridades de programa, direcionamento estratégico e alocação de recursos, por exemplo), que não exigem contato prévio com um serviço específico (DINSDALE e MARSON, 1999, p.27).

O foco deste trabalho recai sobre os usuários dos serviços públicos em Centrais Integradas de Atendimento único, conhecido como *single-window* do tipo *one-stop shopping* e formas de atendimento específico nos órgãos diretamente responsáveis pelos serviços, conhecido como *seamless service*.

Segundo Osborne e Geabler (1994, p.193):

...existem dezenas de formas diferentes de ouvir a voz do cliente: Pesquisa de opinião, acompanhamento do cliente, pesquisas comunitárias, contato com o cliente, relatórios de atendimento ao cliente, conselho de clientes, grupos de interesse, entrevista com clientes, correio eletrônico, treinamento para atendimento ao cliente, teste de *marketing*, garantias de qualidade, inspetores, *ombudsmen*, sistema de acompanhamento de reclamações, números DDG e caixas de sugestões.

Neste trabalho foi realizada pesquisa de opinião e contatos com os clientes para captar seu nível de satisfação com os serviços oferecidos pelo setor público estadual.

Segundo Dinsdale e Marson (1999, p.35):

A percepção dos usuários dos serviços governamentais é influenciada pelos seguintes itens:

- a) Expectativa de serviço formado pelas comunicações recebidas pela organização a respeito dos serviços, necessidades pessoais e experiência passada com serviços;
- b) Percepções a respeito dos serviços e servidores públicos, formadas pelo julgamento que o usuário faz dos princípios e valores presentes no setor público como equidade e processamento apropriado;
- c) Características dos receptores dos serviços como idade, sexo, histórico e outros que influenciem a sua percepção.
- d) A prestação do serviço no julgamento do número de contatos necessários para obter o serviço, custo, comunicação, atitude e conhecimento do atendente;
- e) Percepção a respeito das políticas e dos políticos, entendida como níveis de confiança. Desempenho recebido e contaminação política; e
- f) Característica dos serviços prestados como tangível ou intangível, voluntário ou involuntário e direto ou indireto.

A avaliação da percepção do usuário e de seu nível de satisfação pode ser realizada pelo estabelecimento de padrões. Estes podem ser comparados no tempo com a finalidade de promover a melhoria contínua ou entre vários locais onde é prestado o serviço.

Segundo Dinsdale e Marson (2000, p.45) existem três formas de comparar, de maneira válida e confiável, os resultados das pesquisas:

Três metodologias parecem atender a essa necessidade em graus diferentes: 1) um índice padrão de satisfação, tal como o Índice Americano de Satisfação de Usuários; 2) conversão de pesquisas de serviços similares numa métrica comum e 3) a utilização de um instrumento padrão de pesquisa.

O Índice Americano de Satisfação de Usuários consegue medir a satisfação, entretanto é limitado na sua capacidade de orientar planos de melhoria e nem ajudaria a orientar o desenvolvimento de padrões de serviço.

O método de conversão de pesquisas de serviços similares numa métrica comum apresenta o inconveniente da falta de padronização na formulação das perguntas, podendo o seu enunciado influenciar positiva ou negativa-

mente. As diversas respostas indicadas em escalas diferentes são calculadas pela sua média e convertida em uma escala padrão.

A utilização de um instrumento padrão de pesquisa permite, à semelhança dos anteriores, padronizar dados para gerar dados em um padrão comum, permitindo, de um lado, a coleta de informações úteis e assegurar medidas comparáveis de outro: “O propósito de conduzir pesquisas não é apenas acompanhar os níveis de satisfação, mas sim desenvolver estratégias para reduzir a lacuna entre o que os usuários desejam e recebem” (DINSDALE e MARSON, 1999, p.49).

Somente através de pesquisas é possível saber o que agrada ou desagrade aos usuários. É importante ressaltar que pode haver uma diferença significativa entre aquilo que o agente público pensa, a respeito do que os usuários esperam dos serviços e o que efetivamente eles desejam: “Os fatores determinantes da satisfação dos usuários são aqueles que explicam a variância das avaliações da satisfação dos serviços” (DINSDALE e MARSON, 1999, p.50).

Além de avaliar os fatores chaves ou determinantes dos serviços, as pesquisas devem oferecer pistas a respeito das áreas onde devem ser priorizadas as melhorias. Nem sempre os serviços melhor avaliados pelos usuários são os mais importantes.

Avaliar a prestação de serviços significa ouvir os usuários, mensurando, através de padrões quantitativos, seu nível de satisfação e comparando a capacidade da unidade de atendimento com as expectativas. As expectativas dos usuários podem ser maiores do que a capacidade em oferecer serviços compatíveis, devido à limitação orçamentária. Isso é muito comum em épocas de aperto de caixa. Nesse caso, a unidade de atendimento deve tentar gerenciar e influenciar as expectativas do usuário. Não devem ser criadas, através da comunicação institucional, falsas expectativas em relação à prestação dos serviços, sob pena de frustrar a satisfação do usuário, ao esperar o atendimento de suas necessidades acima da capacidade instalada.

A capacidade de atendimento considera, dentre outros fatores, a produtividade, isto é, o racional aproveitamento dos recursos para alcançar o máximo de resultados. Como já foi ressaltado, este estudo não pretende analisar os níveis de produtividade dos locais de atendimento em questão. Mas vale ressaltar que a sociedade reclama por melhores serviços públicos, ao mesmo tempo em que reivindica uma redução da carga tributária. Em outras palavras, a sociedade cobra elevados níveis de produtividade do setor público.

Segundo Dinsdale e Marson (1999, p.69):

O Centro Canadense de Gestão através de pesquisa divulgada no relatório *Citizens First*, revelou que cinco fatores determinantes são responsáveis por mais de 70% da variação nas avaliações da qualidade do serviço pelos usuários

- a) rapidez
- b) conhecimento / competência da equipe
- c) cortesia
- d) justiça
- e) resultado

A medição da satisfação do usuário é feita através de um conjunto de padrões, apresentando maior consistência para o entendimento do fenômeno. Isoladamente, é difícil um padrão apresentar uma relação direta de causalidade entre o serviço prestado e o nível de satisfação do usuário. Dessa forma, a satisfação é calculada através de índices ou a média aritmética simples ou ponderada das medições atribuídas pelos usuários aos fatores de avaliação.

Rummler e Brache (1994, p.170) ressaltam a importância da medição, afirmando que:

Sem ela os gerentes não têm base para comunicar as expectativas de desempenho aos seus subordinados, saber o que está acontecendo nas suas organizações, identificar falhas de desempenhos que poderiam ser analisadas e eliminadas, fornecer *feedback* que compare o desempenho a um padrão, identificar o desempenho que deve ser recompensado e tomar e apoiar efetivamente decisões com relação a recursos, planos, políticas, esquemas e estruturas.

Já, para Sink e Tuttle (1993, p.146), "...a mais importante e talvez única razão realmente válida para se medir a *performance* de um sistema organizacional é apoiar e aumentar a melhoria".

A medição do desempenho é um papel das gerencias pois:

...se a administração deixar de estabelecer sistemas adequados de avaliação, as pessoas vão começar a desenvolver seus próprios métodos para mostrar como estão se saindo em seu desempenho. Contudo, na maioria das vezes, essas medidas não estão realmente ligadas com aspectos importantes para a empresa (HARRINGTON, 1993, p.202).

Embora seja difícil contestar as vantagens da medição do desempenho, é uma prática que, infelizmente, não se encontra muito difundida no setor público e nem na iniciativa privada. Mesmo em áreas estratégicas, como a tecnologia da informação:

Nenhuma metodologia de desenvolvimento de sistemas que conhecemos avalia o impacto de um novo sistema sobre o desempenho do processo pela comparação de dados colhidos antes e depois da implementação (DAVENPORT, 1994, p.175).

É preciso que as organizações passem a utilizar modelos de gestão que auxiliem na detecção e implementação de melhorias nos serviços. Segundo Nassuno (2001, p.2): “Padrões de qualidade constituem uma ferramenta de gestão que pode auxiliar a organização a ampliar sua capacidade de oferecer serviço adequado aos usuários”.

A medição de satisfação dos usuários de serviços públicos com o uso de padrões faz parte de um modelo maior em que participam outros elementos necessários para que o resultado obtido nas pesquisas e levantamento de dados traduza-se em efetivas melhorias. O modelo conceitual denominado *Service Gap Model*, segundo Blythe e Marson (Apud Nassuno, 2001, p.2):

...tem como ponto de partida o reconhecimento da diferença entre a expectativa dos usuários a respeito dos serviços e os serviços efetivamente recebidos e tem quatro componentes:

- 1- Conhecer as expectativas dos usuários em termos de prestação dos serviços.
- 2- Aumentar a capacidade das organizações públicas, fornecendo os serviços desejados pelos cidadãos.
- 3- Utilizar um conjunto adequado de ferramentas de melhoria de gestão para reduzir a lacuna de serviços.
- 4- Medir o progresso na redução da diferença entre expectativas de serviço recebido e assegurar a responsabilização pelos resultados.

A forma de coletar dados, junto aos usuários dos serviços públicos, pode ser diferente, dependendo da finalidade do estudo. Aplicam-se pesquisas de satisfação com maior grau de precisão para medir o progresso da diminuição da lacuna entre a percepção dos serviços e as expectativas. Outras formas, como caixas de sugestões, internet e centrais telefônicas de atendimento são utilizadas para obter informações para mudanças nos programas (NASSUNO, 2001).

As pesquisas, além de mensurar o nível de satisfação dos usuários dos serviços, devem também oferecer evidências dos setores em que é possível implementar melhorias e o grau de importância que o usuário atribui a cada fator avaliado:

As avaliações de satisfação ou desempenho dir-lhe-ão onde estão e quão grandes são as lacunas de serviço. Contudo, você ainda precisará saber: que características são importantes para os usuários para ajudá-los a priori

zar as questões a serem resolvidas e, especificamente, quais são as expectativas de seus usuários (ou seja, o que seria necessário para satisfazê-los plenamente) (SCHMIDT e STRICKLAND, 1999, p.114)

Acreditar que as organizações não precisam destinar esforços e recursos para fazer pesquisas de satisfação, porque cliente insatisfeito reclama, é uma falácia:

Estudos mostram que, embora os clientes fiquem insatisfeitos com uma a cada quatro compras, menos de cinco por cento dos clientes insatisfeitos reclamam. A maioria dos clientes simplesmente passa a comprar menos ou muda de fornecedor. Os níveis de reclamação, portanto, não são uma boa medida da satisfação dos clientes. (KOTLER, 2000, p.60)

2.9 Indicadores para avaliação.

A utilização de indicadores nas organizações é uma prática que objetiva mensurar o desempenho, verificando se os resultados estão de acordo com o planejado ou se há necessidade de promover ajustes de rumo para a correção de eventuais desvios.

Segundo Takashina e Flores (1996, p.19):

...indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos ao longo do tempo.

Os indicadores na organização podem refletir o nível dos resultados alcançados, podendo ser mudanças radicais ou melhorias contínuas na forma de conduzir os processos ou na fabricação de produtos ou prestação de serviços. Podem, ainda, ser estabelecidos para os diversos níveis da organização, desde o nível estratégico, onde representam o desempenho da organização no nível macro e voltados para o relacionamento com o ambiente externo, passando pelo nível tático, onde são acompanhados os resultados de médio prazo, fazendo uma ligação entre as estratégias e os planos de ação, até o nível operacional, onde os indicadores acompanham a aplicação dos recursos e metas por setores específicos da organização, geralmente dentro de um horizonte de tempo de curto prazo.

O estabelecimento e acompanhamento dos indicadores seguem a metodologia do PDCA. Na fase do Planejamento (*PLAN*) são formulados os indicadores e estabelecida a forma de gerenciamento; na fase de ação (*DO*), os indicadores são coletados, registrados e calculados; na de verificação (*CHECK*) são comparados os resul-

tados, representados pelo indicador, com os formulados na fase de planejamento; e na de ação (*ACTION*) feitos os ajustes necessários, em caso de os resultados ser diferentes dos desejados.

Segundo o MEFP/IPEA (apud TAKASHINA e FLORES, 1996, p.25):

Os principais critérios para se gerar um indicador são:

- a) Seletividade e importância: captam uma característica-chave do produto ou processo;
- b) Simplicidade e clareza: devem ser de fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível;
- c) Abrangência: devem ser suficientemente representativo, inclusive em termos estatísticos, do produto ou processo a que se refere;
- d) Rastreabilidade e acessibilidade: permitem o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos;
- e) Comparabilidade: devem ser fácil de comparar com referenciais apropriados, tais como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência;
- f) Estabilidade e rapidez de disponibilidade: devem ser perene e gerados com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processador; e
- g) Baixo custo de obtenção: gerados a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como percentagem, unidade de tempo, etc.

Segundo Sink e Tuttle (1993, p.199):

“Bons sistemas de medição, como bons painéis de instrumentos de aviões, não acontecem por acaso. São projetados, arquitetados de acordo com os fatores humanos, desenvolvidos e constantemente melhorados.”

A concepção de indicadores é um processo complexo e requer muito estudo, a fim de que a realidade seja fielmente representada e, uma vez definidos, devem ser periodicamente revistos. Alguns indicadores são amplamente conhecidos pela sociedade, como os índices de inflação, índice de desenvolvimento humano e outros; mas, apesar de conhecidos, alguns deles são periodicamente objetos de divergências, em virtude de controvérsias, quanto a sua eficácia. É o caso dos indicadores que medem a evolução dos preços ou índices de inflação. Frequentemente, é discutido entre o governo e entidades da sociedade organizada se o conjunto de itens escolhidos para acompanhar sua variação de preços é o mais adequado e representativo para o cálculo da inflação. Como conseqüência desses debates, a sociedade

tem acompanhado constantes alterações nesse conjunto de itens, resultando em novas inclusões, retiradas ou substituição por outros que acredita serem mais apropriados para o cálculo da inflação.

Um outro exemplo de divergência, quanto ao uso de indicadores, é a eficácia das demonstrações contábeis para representar a criação de riqueza pelas organizações. Outras formas de mensuração do desempenho econômico-financeiro têm surgido como contraposição aos indicadores contábeis, por acreditar que eles apresentam distorções e não são eficazes nos seus propósitos. É o caso do Valor Econômico Agregado – *EVA* (sigla do termo em inglês) que, segundo El Ehrbar (1999), é a única forma de medição financeira confiável por possuir a mais forte correlação com o preço das ações de uma empresa. Cada empresa utiliza seu próprio sistema de medição do desempenho financeiro, embora a maioria seja de forma complicada e confusa, por empregar uma atordoante variedade de medidas para expressar metas e objetivos financeiros. Segundo o autor, os princípios contábeis geralmente aceitos estão infestados de anomalias que representam, de forma enganosa, os verdadeiros dados econômicos de um negócio.

2.10 Gestão pública

O setor público, assim como a iniciativa privada, adotou o modelo burocrático como forma de organização estrutural.

A racionalidade do modelo burocrático como forma de dominação, baseada na legalidade e com abrangência para todos os membros do grupo social, reduz a influência de outros tipos de dominação baseada em critérios pessoais que não se coadunam com o ambiente dos negócios. No modelo burocrático, as ordens passam a ser dadas de forma previsível e estável; determinam-se claramente os deveres e direitos de cada posto do trabalho, bem como, especifica-se o grau de especialização requerido. As comunicações verbais são substituídas pela comunicação escrita e pelos controles formais:

A burocracia organiza a dominação racional-legal por meio de uma incomparável superioridade técnica que garante precisão, velocidade, clareza, unidade, especialização de funções, redução de atrito, dos custos de material e pessoal etc. (QUINTANEIRO, BARBOSA, OLIVEIRA, 1995, p.139).

A adoção do modelo burocrático permite a implantação de mecanismos gerenciais que privilegiam a redução de custos e a otimização de resultados. Daí porque

este modelo é ainda amplamente utilizado nas organizações produtivas e de prestação de serviços.

Com o advento da globalização, ampliando os mercados e as oportunidades de escolha dos consumidores e usuários de serviços; da informática, alterando profundamente as estruturas de controle e decisão de nações e empresas; e das comunicações, aliado às inovações tecnológicas, trazendo possibilidades de integração nunca dantes imaginadas, o mundo vive uma era de prosperidade, e crise. A prosperidade é resultado de um maior dinamismo da atividade econômica e crise porque novas realizações destroem outras já realizadas, exigindo novos paradigmas para novas realidades. As organizações têm tentado acompanhar esse processo de mudança, através da incorporação de técnicas gerenciais, como a reengenharia, downsizing, gerenciamento da qualidade total, administração por objetivos e outras similares. A administração pública também sofre as influências dos novos tempos:

...até o estado-nação, do alto de seus quatrocentos anos de crescente imponentia, se sente impulsionado pelas mudanças. As tendências do mercado condicionam o surgimento de blocos econômicos em detrimento das razões geopolíticas que sempre priorizam as suas ações (MONTE, 1997, p.72)

A administração pública vem reformulando sua forma de atuação através do desenvolvimento e implantação de reformas administrativas.

A administração pública, à semelhança das organizações da iniciativa privada, adota práticas gerenciais envolvendo atividades meio e atividades fins. São estas últimas que se traduzem na prestação de serviços aos cidadãos. A eficiência e efetividade dos serviços afetam diretamente o conceito que o cidadão forma a respeito do serviço público, de seus administradores, funcionários e políticos. Por outro lado, os serviços também são afetados pelas crises pelas quais passa o Estado:

O momento, que é de transição, é também permeado de crise: crise financeira, crise de paradigma, de métodos e de instrumental de gestão, crise de governabilidade e de governança, crise de identidade, crise das formas políticas estatais (FADUL, 2000, p.70).

Os governos estão cada vez mais incapazes de atender às demandas sociais, e seu conceito perante a população tende a se agravar. Assim:

Os serviços públicos, ameaçados pelas crises e transformações sociais, econômicas e políticas, também se desestabilizam e se deslegitimam, revelando a obsolescência dos paradigmas tradicionais de gestão das organiza-

ções públicas e o esgotamento da capacidade gerencial do estado (FADUL, 2000, p.72).

As novas exigências demandam serviços públicos ágeis, eficientes e adaptados rapidamente ao surgimento de novas demandas alavancadas pela dinâmica das mudanças do mundo contemporâneo. A grande tarefa é redimensionar os serviços públicos:

As organizações não comprometidas com a satisfação do cidadão não prosperam e não irão prosperar, e, possivelmente, nem irão sobreviver, pois a satisfação com o atendimento é o resultado de um encontro dinâmico, no qual o consumidor avalia tanto o processo, quanto o resultado, atribuindo valor a ambos (SARAIVA e CAPELÃO, 2000, p.59).

Os esforços de reforma administração estão intrinsecamente vinculados à reformulação do papel do Estado na sociedade refletindo diretamente na prestação de serviços.

As administrações públicas adotaram o modelo burocrático como forma de organização durante a maior parte do século passado. Segundo Osborne e Gaebler, o modelo burocrático atendia adequadamente porque a realidade era diferente dos dias de hoje. Os autores afirmam que:

O modelo burocrático se desenvolveu em condições muito diferentes das de hoje; numa sociedade de ritmo mais lento, quando as mudanças ocorreram com menor rapidez. Desenvolvera-se numa era hierárquica, quando só os que ocupavam o topo da pirâmide social dispunham de informação suficientes para decidir adequadamente, numa sociedade cujos membros trabalhavam com as mãos e não com a cabeça (OSBORNE e GAEBLER, 1994, p.16).

O modelo burocrático de organização encontra-se ultrapassado. O processo acelerado de mudança e as novas demandas e exigências impostas ao setor público estão a exigir formas mais dinâmicas de organização, de forma que a prestação de serviços venha a refletir as reais necessidades da sociedade. Segundo Osborne e Geabler (1994, p.16): “o ambiente contemporâneo exige instituições extremamente flexíveis e adaptáveis, instituições que produzam bens e serviços de alta qualidade, assegurando alta produtividade aos investimentos feitos”.

É necessária, pois, a busca de novas formas de gestão. Segundo Pereira (2000), existem três formas de administrar o Estado: a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial. A patrimonialista não visa o interesse público, e se encontra em desuso, foi uma característica dos governos monárquicos, pois confundia o patrimô-

nio do príncipe com o patrimônio público. A burocrática estabeleceu as bases para a administração profissional, tendo surgido no Brasil nos anos de 1930. A forma burocrática prevaleceu durante muitos anos como a melhor forma de administração pública. Ela prevaleceu até os anos de 1970. Só a partir de 1980 é que se começou a se colocar em prática a forma gerencial nos países de primeiro mundo e no Brasil, nos anos de 1990: “A reforma gerencial busca criar novas instituições legais e organizacionais que permitem que uma burocracia profissional e moderna tenha condições de gerir o Estado brasileiro” (PEREIRA, 2000, p.18).

O apego excessivo aos princípios da legalidade, aliado à herança do modelo patrimonialista e burocrático, criou nos funcionários públicos uma cultura caracterizada pelo baixo nível de criatividade, pela centralização das decisões, pelas poucas relações interpessoais, pela grande departamentalização e hierarquia rígida:

Nas culturas burocráticas, o investimento predominante é na produção de normas, regras e rotinas de funcionamento; o controle das pessoas, pela via das classificações, das estruturas organizacionais e das hierarquias é mais forte do que a prática da interação e da negociação; investe-se pouco nos mecanismos de cooperação e em atividades integradoras, prevalecendo a separação e, mesmo, o isolamento dos grupos dentro dos departamentos, divisões setores e seções (CARDOSO e CUNHA, 1994, p.25).

A dimensão-gestão da reforma gerencial afeta diretamente a prestação de serviços, uma vez que pretende colocar em prática novas idéias gerenciais e oferecer à sociedade um serviço público de melhor qualidade. No artigo “A nova administração pública e a abordagem da competência”, Guimarães (2000) descreve quatro modelos de gestão que podem ser percebidos no setor público, representando cada um deles, momentos de distanciamento de modos clássicos de administração pública: impulso para a eficiência, *downsizing* e descentralização, em busca da excelência e orientação para o servidor público.

O modelo impulso para a eficiência representa uma tentativa de tornar o setor público mais próximo da iniciativa privada, incorporando uma administração baseada na maximização do valor do dinheiro e nos ganhos de eficiência.

O modelo de *downsizing* e descentralização caracteriza-se por uma mudança das formas padronizadas para um sistema com maior flexibilização, com a descentralização, redução das estruturas e dos quadros de pessoal, aumento da terceirização, criação de organizações híbridas, misto de público e privado, e mudança de gestão hierárquica para a gestão por contrato.

O modelo em busca da excelência representa a aplicação, no setor público, dos princípios da escola de relações humanas, enfatizando a importância da cultura organizacional e rejeitando a racionalidade do modelo impulso para a eficiência.

O modelo orientação para o servidor público é o menos desenvolvido. Representa a fusão de tecnologias de gestão dos setores público e privado. Sua ênfase encontra-se na preservação da responsabilidade na prestação de serviços públicos para usuários locais e cidadãos, o que não é observado nos outros modelos.

Como pode se observar, os modelos de gestão na administração pública, de maneira geral, têm sido orientados para a busca da eficiência de técnicas gerenciais que privilegiam as áreas meio. Só recentemente os modelos voltados para resultados, principalmente para a prestação de serviços ao usuário cidadão, estão ganhando espaço, apesar de ainda não ser em muito disseminados e incorporados na cultura do setor público: “Em primeiro lugar, é preciso buscar formas de ampliar a oferta de serviços públicos, reduzindo o *déficit* e os custos impostos à população pelas filas, os atrasos e o mau atendimento” (COSTA, 2000, p.269).

O Governo do Estado de Goiás promoveu uma ampla reforma administrativa, implementando características do modelo gerencial ao criar Centrais Integradas de Atendimento ao Cidadão, reformulando substancialmente os processos e métodos de atendimento, democratizando e ampliando a capacidade dos serviços. Os usuários têm a oportunidade de escolher entre a prestação de serviços nas Centrais Integradas de Atendimento ou nos órgãos ou entidades diretamente responsáveis pelo seu fornecimento.

A administração pública, orientada ao usuário, pressupõe mudanças na cultura do setor público:

O novo sistema deve funcionar privilegiando a conveniência dos usuários, no sentido de que estes possam ter opções de atendimento e conhecer, com precisão, onde obter informações sobre a qualidade e disponibilidade dos vários serviços existentes (COUTINHO, 2000, p.57).

Para Cardoso e Cunha (1994 apud Coutinho, 2000, p.57)

Existem quatro marcas importantes em uma cultura de prestação de serviços: 1) parceiro: significa que servidores e usuários estão envolvidos num mesmo processo; 2) compromisso: aponta para o fato de o atendimento estar sempre a serviço de alguém; 3) busca da qualidade: traduz a procura incessante pela excelência, baseada em um conceito de qualidade mais alto que inclui a satisfação do usuário; e 4) resultados efetivos: significa que a

prestação de serviços deve procurar sempre produzir resultados com efeitos visíveis para os usuários, resolvendo seus problemas e satisfazendo realmente suas expectativas.

A administração voltada para o cidadão requer o desenvolvimento de novos valores e comportamento dos agentes públicos. Neste sentido, vale ressaltar que a mudança não deve estar limitada aos setores de atendimento, mas a todo o setor público, uma vez que esses setores são altamente interdependentes dos valores culturais de toda a organização.

No documento apresentado pela OCDE *Public Management Service* (apud Coutinho, 2000, p.55), baseado na experiência portuguesa, são apresentados alguns dos principais impactos que a administração pública, voltada para o cidadão, causa sobre os sistemas de valores. Em primeiro lugar, a administração pública voltada para o cidadão adota um sistema de valores democráticos. Cidadãos passam a compreender melhor que a administração pública existe para servi-los, e suas atividades devem ser transparentes e controladas por eles. Em segundo lugar, no novo modelo administrativo, os funcionários tornam-se, efetivamente, servidores do público. O envolvimento dos cidadãos leva os oficiais e funcionários públicos a redefinirem seus papéis e a abandonarem suas atitudes auto-referenciadas em favor da prestação de serviços. E, finalmente, a modernização administrativa, orientada para o cidadão, retira a imagem negativa que cerca os serviços públicos, estabelecendo um ambiente de apoio e confiança entre Estado e sociedade.

A administração pública, voltada para o cidadão, pressupõe o desenvolvimento de ações de atendimento transparentes, simplificadas, ágeis e com pouca quantidade de contatos, livrando o usuário do confronto com um labirinto de programas e repartições, bem como uma infinidade de formulários, documentos e critérios processuais para desfrutar dos benefícios a que tem de direito. (COUTINHO, 2000, p.61).

2.11 Modelos de Atendimento

O setor público desenvolve formas variadas de modelos de atendimento ao público. Os modelos de atendimento mais objetivos, e capazes de gerar transformações bastante evidentes são, os *single-window*:

O objetivo maior desses modelos é reduzir o tempo e os esforços que os cidadãos devem dispor para encontrar e obter os serviços que eles necessi-

tam, aproximando da população os serviços públicos e as informações sobre eles (BENT ET AL apud COUTINHO, 2000, p.65).

O conceito de serviço *single-window* é definido de uma forma bastante ampla, considerando diferentes tipos de mecanismos de gestão, podendo ser classificado em três categorias principais: Centrais de informação (*gateways*), centros de atendimento único (*one-stop shopping*) e centros de atendimento específico (*seamless service*).

As centrais de informação ou *gateways* disponibilizam informações e serviços por meio de centrais telefônicas, páginas na internet e escritórios de informação geral, entre outros. A principal vantagem desse tipo de atendimento é que os usuários não precisam deslocar-se de sua jurisdição para obter os serviços. Isto é principalmente relevante para o alcance às comunidades remotas. O papel que a tecnologia desenvolve, neste tipo de serviço, é absolutamente relevante, pois não seria possível sem o avanço da informática e das telecomunicações.

Os centros de atendimento único, por sua vez, conhecidas como *one-stop shopping*, permitem que os usuários possam ter acesso a muitos ou a todos os serviços que necessitam em apenas uma localidade que lhes seja conveniente, estejam esses serviços relacionados ou não. Os centros de atendimento único podem ser físicos ou eletrônicos, isto é, podem se constituir via-guichê de balcão ou via-Internet. Eles acabam com uma das principais queixas de usuários, qual seja, a necessidade de se locomover por várias repartições públicas para solucionar seus problemas, quando estes poderiam ser resolvidos em apenas um único local.

Os centros de atendimento específico, como o próprio nome sugere, presta serviços em áreas específicas ou para um grupo específico de cidadãos, independente das jurisdições e níveis de governo.

Todos os modelos apresentados tornam os serviços mais acessíveis, convenientes e simples. Além disso, é importante perceber que não são mutuamente excluídos e que a combinação entre eles pode resultar em melhorar formas de prestar serviço aos cidadãos.

Segundo Bent (apud Coutinho, 2000, p.66): “Uma das saídas para esse desafio é constituir uma organização com a propriedade direta sobre a distribuição do maior número possível de serviços em uma determinada área ou setor”.

Segundo o autor, o desafio dos modelos de atendimento *single-window* é de ordem tecnológica.

Avanços na tecnologia da informação têm facilitado bastante a criação e operação desse modelo de atendimento. Porém, quando esses modelos envolvem a coordenação de diferentes organizações prestadoras de serviços, a incompatibilidade de tecnologias pode aparecer como um problema sério para a sua implantação efetiva. Outro aspecto, relevante vinculado à tecnologia de informática, é que nos serviços prestados através da Internet existe o risco de vírus e a ação perniciosa de *hackers* que podem afetar a integridade e a privacidade das informações nos bancos de dados, podendo causar prejuízos irreparáveis aos usuários.

Segundo o Relatório da Segunda Reunião Internacional Anual de Serviços para o Cidadão (apud Coutinho, 2000, p.53):

Estes modelos de prestação dos serviços cumprem basicamente três funções: 1) melhorar a acessibilidade aos serviços públicos (em geral), à medida que os cidadãos podem receber informações e orientações sobre onde e como obter os serviços desejados; 2) aumentar a comunidade de acesso por meio dos centros multiserviço, os quais podem oferecer, em um único lugar, a totalidade ou grande parte dos serviços fornecidos por em determinado órgão público (agrupamento de serviços); e, finalmente, 3) ultrapassar os limites das competências (dos órgãos públicos) para fornecer serviços integrados, ou seja, serviços públicos conexos, comuns a diferentes órgãos ou níveis governamentais, fornecidos em um mesmo espaço.

Este modelo de serviço costuma oferecer banco de dados integrados; desenvolvimento de pessoal de atendimento; qualidade e rapidez no serviço e participação do cidadão na manutenção da excelência na prestação dos serviços.

Outra forma de atendimento ocorre nos postos itinerantes que levam até os usuários um determinado serviço ou conjunto de serviços que não tem condição de buscá-los por si mesmos. As tecnologias de informação de ponta disponibilizam aos usuários serviços e informações em tempo real, reduzindo a necessidade de deslocamentos, o dispêndio de tempo e dinheiro, o número de contatos para obtenção dos serviços, como microcomputadores conectados à internet, acesso a linha telefônica, fax etc.

Os postos de serviços itinerantes têm como foco a garantia do acesso aos serviços de maneira equitativa a todos os cidadãos demandantes, o que ressalta seu caráter democrático.

As relações entre usuários e agentes prestadores de serviço têm-se caracterizado pela falta de compromisso em atender aos requisitos dos usuários. Diferentemen-

te dos clientes da iniciativa privada, o usuário sente-se impotente diante da omissão e, às vezes, do descaso dos agentes públicos em atender as suas demandas. Os agentes, públicos por seu lado, têm pouca responsabilidade pela inovação, e não se sentem encorajados a implementar mudanças para a melhoria da efetividade. Estes preocupam-se mais em atender interesses políticos ou de outros *stakeholders* do que os dos usuários dos serviços. A sobrevivência das organizações públicas, na maioria das vezes, depende mais de dotações orçamentárias do que os recursos arrecadados através da prestação de serviços. Por outro lado, muitos dos serviços prestados à comunidade são exclusivos dos agentes públicos, não oferecendo ao usuário a oportunidade de escolha, quando insatisfeito com os serviços prestados.

Assim, durante muitos anos o setor público convive com uma lacuna entre a qualidade dos serviços prestados e os demandados pela comunidade, uma vez que os usuários não reconhecem sua autoridade em cobrar mudanças, pelo fato de não identificar receptividade às suas reclamações e nem formas institucionalizadas de encaminhá-las e, por sua vez, os agentes públicos não reconhecem nos usuários os legítimos patrocinadores dos serviços públicos. Em outras palavras:

Depois de os cidadãos terem delegado indiretamente aos administradores públicos (por meio do voto) a gestão das atividades públicas, não se consegue mais controlar o funcionamento das mesmas por falta de instrumentos informativos adequados e por obter informações incompletas, além da impossibilidade de escolher o fornecedor mais eficiente (explicitamente neste sentido, o cidadão não pode ser considerado cliente da administração pública, porque não pode escolhê-la, nem mudá-la) (FALCO, 2000, p.8).

A pressão da demanda sobre serviços públicos tem sido mais uma consequência da abertura democrática, que tem exposto as necessidades das populações em alguns serviços que visam reduzir as desigualdades sociais e auxiliar no resgate da cidadania. Neste sentido, o setor público encontra-se duplamente pressionado pela demanda cada vez maior por serviços e pela necessidade de atenuar a incidência de maiores tributos. O que a sociedade almeja são serviços públicos de qualidade e menor carga tributária, ou seja, maior eficiência e efetividade do setor público:

O acelerado processo de urbanização, das últimas décadas, trazendo consigo a formação de enormes áreas metropolitanas carentes, esgotou os limites de uma oferta de serviços públicos caracteristicamente estreita (TEIXEIRA, CAMARGO, SALOMÃO, 1999, p. 54)

Nesse contexto, a ampliação da capacidade dos serviços públicos, e sua permanente e sistemática avaliação, são condições relevantes e necessárias para a satisfação dos usuários.

3 METODOLOGIA.

3.1 Introdução.

Trata-se de pesquisa descritiva do tipo estudo de caso, pois parte do conhecimento da realidade e de suas características, devendo se aprofundar na descrição do fenômeno observado. Denomina-se estudo de caso porque pretende que seja válido somente para a situação em estudo, sem permitir a generalização do resultado. As conclusões retiradas deste trabalho podem não ser aplicáveis para os demais setores de atendimento da administração pública do Estado de Goiás.

A pesquisa encontra-se fundamentada em estudo exploratório de dados levantados em campo e em teorias que auxiliam a encontrar os parâmetros de referência para a adequada condução do estudo. As áreas de conhecimento mais pesquisadas, neste trabalho, são: administração geral, administração pública, qualidade e serviços. A pesquisa ao referencial teórico encontra-se apoiada em livros, revistas técnicas e na internet.

O estudo parte da hipótese de que existem diferenças entre o nível de satisfação dos usuários nas formas de atendimento pesquisadas neste trabalho. Segundo Triviños (1992, p.109): “O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ”.

O tratamento estatístico é relativamente simples por tratar variáveis qualitativas apoiadas em dados quantitativos, mas sem o emprego de métodos sofisticados, já que não são requeridos pelo resultado que se pretende alcançar. O processamento dos dados da pesquisa, para cálculo dos índices de satisfação dos usuários para cada serviço em estudo e em cada um dos locais de atendimento, encontra-se apoiado num programa de computador desenvolvido em Access.

A pesquisa é conduzida para dois tipos de serviços públicos, cada um deles prestado em dois locais diferentes. O estudo compara serviços oferecidos em uma das Centrais Integradas de Atendimento ao Cidadão, conhecida como Vapt-Vupt, e em cada um dos órgãos estaduais diretamente responsáveis por esses mesmos serviços. Cada um desses três locais adota sistemas de atendimento diferenciados. O estudo tem o propósito de verificar a eficiência desses sistemas de atendimento, tomando como referência o nível de satisfação do usuário.

3.2 O instrumento de pesquisa.

O formulário utilizado como instrumento para a coleta de dados (APÊNDICE I) foi idealizado com o objetivo de detectar o nível de satisfação do usuário, formulando um conjunto de questões fechadas de múltipla escolha para possibilitar o cálculo de índices de satisfação e outras destinadas a obter dados a respeito da expectativa e percepção do atendimento, com vistas a colher subsídios para implementar mudanças para a melhoria dos serviços prestados. O formulário passou por dois pré-testes. O primeiro projeto do formulário foi montado com dez laudas, tentando colher todos os detalhes do atendimento e, uma vez aplicado, ficou evidente a necessidade de reduzi-lo, pois a maioria dos usuários se negou a respondê-lo. Um deles respondeu, no espaço reservado às observações: “O único que não foi Vapt-Vupt foi o questionário da pesquisa.”

Partiu-se, então, para a definição de um questionário mais enxuto, abrindo mão de abordar muitos detalhes. O segundo tinha cinco laudas e incorporou a aprendizagem colhida no primeiro teste. Por exemplo, as questões relativas a dados pessoais, como idade, renda familiar e escolaridade, que estavam no início do formulário, foram transferidas para o final do mesmo. Foi detectado que os usuários ficavam incomodados quando se perguntava a eles a respeito de questões puramente pessoais, logo no início da entrevista. Mesmo havendo reduzido o formulário para cinco laudas, os usuários reclamaram do tempo gasto em respondê-lo e ainda continuavam a achá-lo muito extenso. Com base nesses dois pré-testes, finalmente, chegou-se ao formulário definitivo, contendo duas laudas, as quais foram impressas frente e verso, numa única folha de papel, a fim de minimizar o efeito psicológico, perante o usuário, de ver mais de uma página e achar que seria tomado muito de seu tempo para respondê-lo. Mesmo assim, a aplicação foi uma etapa demorada, porque as pessoas foram abordadas para a entrevista após terem recebido a prestação do serviço. A maioria dos usuários alegava falta de tempo para responder o questionário. Entretanto, mesmo com essas dificuldades, foi possível aplicar os questionários porque pôde-se contar com a colaboração de pessoas que, gentilmente, disponibilizaram parte de seu tempo para participar da pesquisa.

O formulário contém um grupo de questões destinado a apurar o índice de satisfação dos usuários. Esse recurso mostra-se eficiente para quantificar fatores comportamentais através de índices, como mostrado neste estudo. Esses fatores foram

apresentados como afirmativas, solicitando ao usuário sua avaliação sobre o serviço. As afirmações, constantes do item número dez do questionário, são:

- a) O tempo de espera no local de atendimento foi adequado.
- b) A equipe de atendimento foi prestativa.
- c) A equipe de atendimento mostrou competência.
- d) A unidade foi facilmente acessada por telefone.
- e) É fácil o entendimento das placas de sinalização.
- f) Recebi as informações/instruções necessárias.
- g) Os documentos são de fácil entendimento.
- h) Os procedimentos são descomplicados.
- i) A emissão do documento de pagamento foi rápida.
- j) O método de pagamento foi prático.
- k) O custo do serviço foi razoável.

A avaliação dessas informações, configurada em índices, demonstra o nível de satisfação dos usuários; entretanto, não mostra os motivos da eventual satisfação ou insatisfação com os serviços recebidos, sendo necessário complementar o questionário com questões destinadas a colher subsídios sobre a percepção e expectativa dos fatores determinantes da qualidade do atendimento e dos serviços, com vistas a mostrar aos gestores oportunidades de melhoria. As afirmações, de um a nove, têm essa finalidade. A questão número onze solicita ao usuário sugestões nos vários fatores de atendimento, na tentativa de colher subsídios para a melhoria dos serviços e validar, através da comparação com outras questões, a consistência das respostas dadas pelos usuários. A última questão do formulário destina-se a colher dados pessoais dos usuários que participaram da pesquisa, com o propósito de subsidiar a formação de categorias de usuários com características homogêneas para o tratamento e análise dos dados.

3.3 A elaboração dos índices de satisfação.

Cada uma das questões destinadas ao cálculo do índice de satisfação, na primeira versão do formulário, apresentava um continuum com cinco opções de resposta

para apurar o nível de satisfação e respectivo grau de importância, variando de um extremo positivo a outro negativo e seus respectivos pesos, conforme abaixo:

Quão satisfeito você ficou com este aspecto do nosso serviço?

1 = Muito insatisfeito - MI.	(- 2)
2 = Insatisfeito - I.	(- 1)
3 = Neutro - N.	(0)
4 = Satisfeito - S.	(+1)
5 = Muito satisfeito - MS.	(+2)
N/A – Não se aplica.	(0)

Quão importante este aspecto do nosso serviço é para você?

1 = Sem importância - SI.	(- 2)
2 = Pouco importante - PI.	(- 1)
3 = Neutro - N.	(0)
4 = Importante - I.	(+1)
5 = Muito importante - MI.	(+2)
N/A – Não se aplica.	(0)

A satisfação do usuário (SU) seria medida pela média aritmética simples dos índices de satisfação (IS) e de importância (IM) :

$$IS = [\sum MI (-2) + \sum I (-1) + \sum S (1) + \sum MS (2)] / N$$

$$IM = [\sum SI (-2) + \sum PI (-1) + \sum I (1) + \sum MI (2)] / N$$

$$SU = (IM + IS) / 2,$$

Sendo que N é o número total de usuários pesquisados. Para cada questão seria calculado seu índice de satisfação, através da equação acima. Assim, o índice geral de satisfação dos usuários seria a média aritmética dos índices de satisfação das várias questões (GOMES e PAGNANI, 2000).

Os dois pré-testes realizados demonstraram que os usuários souberam responder a escala destinada a levantar o seu grau de satisfação. Entretanto, não entenderam a que pretendia apurar o grau de importância. Eles se limitavam a responder marcando o mesmo número para todas as questões ou as deixavam sem resposta.

Por esse motivo, desistiu-se de utilizar a escala que pretendia apurar o grau de importância para cada questão, decidindo-se pelas questões que pudessem medir o grau de satisfação com o serviço, que é o objetivo principal desta pesquisa. Outra mudança ocorrida foi a denominação de cada um dos níveis da escala. Ao invés de variar de “muito insatisfeito” a “muito satisfeito”, optou-se por descrever cada um dos fatores de avaliação na forma afirmativa, no sentido positivo, solicitando ao usuário a escolha de uma opção que varia entre “discordo plenamente”, “discordo parcialmente”, “neutro”, “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” e, ainda, a opção “não se aplica”.

Além dos dois pré-testes, o questionário foi submetido à apreciação dos gerentes e atendentes dos locais de atendimento em estudo, a fim de se obter um instrumento consistente de pesquisa.

Uma vez apurados, os índices de satisfação dos usuários podem assumir um valor que pode variar de -2 a 2, sendo que o limite mínimo, -2, significa o máximo de insatisfação possível com o serviço avaliado, e o limite máximo, 2, a maior avaliação possível, significando que o usuário se encontra plenamente satisfeito com o serviço.

3.4 O processo de amostragem.

Trata-se de uma Amostragem Não Probabilística pois depende da colaboração das pessoas, portanto conhecida como “A esmo” ou “Sem Norma”.

A amostra foi definida tomando como base a média total de usuários que frequentaram os locais de atendimento nos meses de junho a agosto de 2001, obtendo, assim, uma amostra proporcional segmentada. A segmentação da amostra por local de atendimento tem como finalidade possibilitar a comparação entre os níveis de satisfação dos usuários.

Os entrevistadores foram orientados para aplicar os questionários junto aos usuários imediatamente após terem obtido o resultado final do serviço, ou seja, após o recebimento da Carteira de Trabalho ou da Carteira Nacional de Habilitação Revalidada. Pelo fato de não existir nenhum incentivo à participação dos usuários, a escolha dos entrevistados foi aleatória, ficando condicionada à sua boa vontade de participar da pesquisa. A fim de obterem uma amostra homogênea, foram colhidos dados de forma proporcional em cada um dos dias da semana, durante o período de aplicação dos questionários. Por se tratar de serviço público, não existe preferência

no tipo de usuário a ser entrevistado, uma vez que todos devem ser tratados da mesma maneira, portanto, a escolha dos usuários, para participar da pesquisa, não levou em consideração nenhuma característica destinada a categorizar os tipos de usuários.

3.5 Fórmula para o cálculo do tamanho da amostra.

O cálculo da amostra foi feito com base nas fórmulas:

Sejam:

N = Tamanho da população;

n = Tamanho da amostra;

n_0 = Uma primeira aproximação para o tamanho da amostra e

E = Erro amostral tolerável.

Num primeiro cálculo do tamanho da amostra, sem considerar o tamanho da população, a fórmula é:

$$n_0 = 1/ E^2$$

Conhecendo o tamanho da população, corrige-se o cálculo pela fórmula:

$$n = N \cdot n_0 / (N + n_0)$$

Nesta pesquisa, a amostra é segmentada por local de atendimento. Em cada local foi levantada a população de usuários, conforme Tabela 01 :

Tabela 01 - Média do Total de Usuários por Local de Atendimento nos Meses de junho a agosto de 2001 e Respectivas Amostras (N)

Serviço	Central Integrada de Atendimento ao Cidadão.	Secretaria de Cidadania e Trabalho.	DETRAN
Revalidação de CNH.	1286 $n = 47$	--	3849 $n = 140$
Emissão de CTPS.	1914 $n = 70$	320 $n = 12$	--

Fonte: Central Integrada de Atendimento ao Cidadão, DETRAN e Secretaria da Cidadania e Trabalho.

Aplicando as fórmulas para o cálculo da amostra, e pressupondo um nível de significância de 95,44%, temos:

$$n_0 = 1 / (0,06)^2 = 278 \text{ usuários.}$$

Ao efetuar a correção do resultado pela população alvo, temos:

$$n = 7369 * 278 / 7369 + 278 = 268 \text{ usuários.}$$

3.6 Considerações.

Este capítulo apresenta a metodologia que conduz o trabalho de pesquisa, a fim de obter um resultado confiável no levantamento, tratamento e análise dos dados.

Os próximos capítulos apresentarão a tabulação dos dados para cada um dos fatores de avaliação da qualidade percebida em cada um dos locais de atendimento. Para o índice de satisfação geral serão apresentadas, mais adiante, tabelas e Figuras. A tabulação leva em consideração a segmentação dos usuários e as respostas por eles atribuídas a cada uma das questões formuladas, e compara o desempenho nos locais onde é prestado o serviço.

4 APLICAÇÃO DA PESQUISA.

Conforme já comentado, são dois tipos de serviço pesquisados neste trabalho: Revalidação de Carteira Nacional de Habilitação e Emissão da Carteira de Trabalho e Previdência Social. A seguir, encontram-se descritos os procedimentos adotados para a prestação desses de serviços em cada um dos locais de atendimento.

4.1 Revalidação da Carteira Nacional de Habilitação

O serviço de revalidação da Carteira Nacional de Habilitação (CNH) é procurado pelos condutores de veículos automotores quando ocorre o vencimento da validade da CNH, que coincide com o vencimento do exame médico. A validade desses exames varia de acordo com os resultados do exame de cada condutor. De maneira geral, a CNH é revalidada de cinco em cinco anos até os sessenta e cinco anos de idade, e de três em três anos, após essa idade.

Este serviço é prestado no Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN e no Centro Integrado de atendimento ao Cidadão, conhecido como VAPT-VUPT.

A seguir encontram-se relacionadas algumas características inerentes ao serviço:

a) Requisitos para obtenção do serviço: Apresentação dos documentos originais e fotocópias da carteira de identidade, CNH, CPF, comprovante de endereço e uma fotografia 3 x 4 colorida com fundo branco.

b) Pagamento da taxa do serviço: O pagamento é feito à vista, em espécie ou através de cheque nominal da própria pessoa, ao DETRAN, em agência bancária situada dentro das instalações, onde é prestado o serviço. O valor do serviço é de R\$ 93,00, sendo R\$ 14,00 de taxa de inclusão no Registro Nacional de Carteira de Habilitação, R\$40,00 de taxa de revalidação e R\$ 39,00 do exame médico.

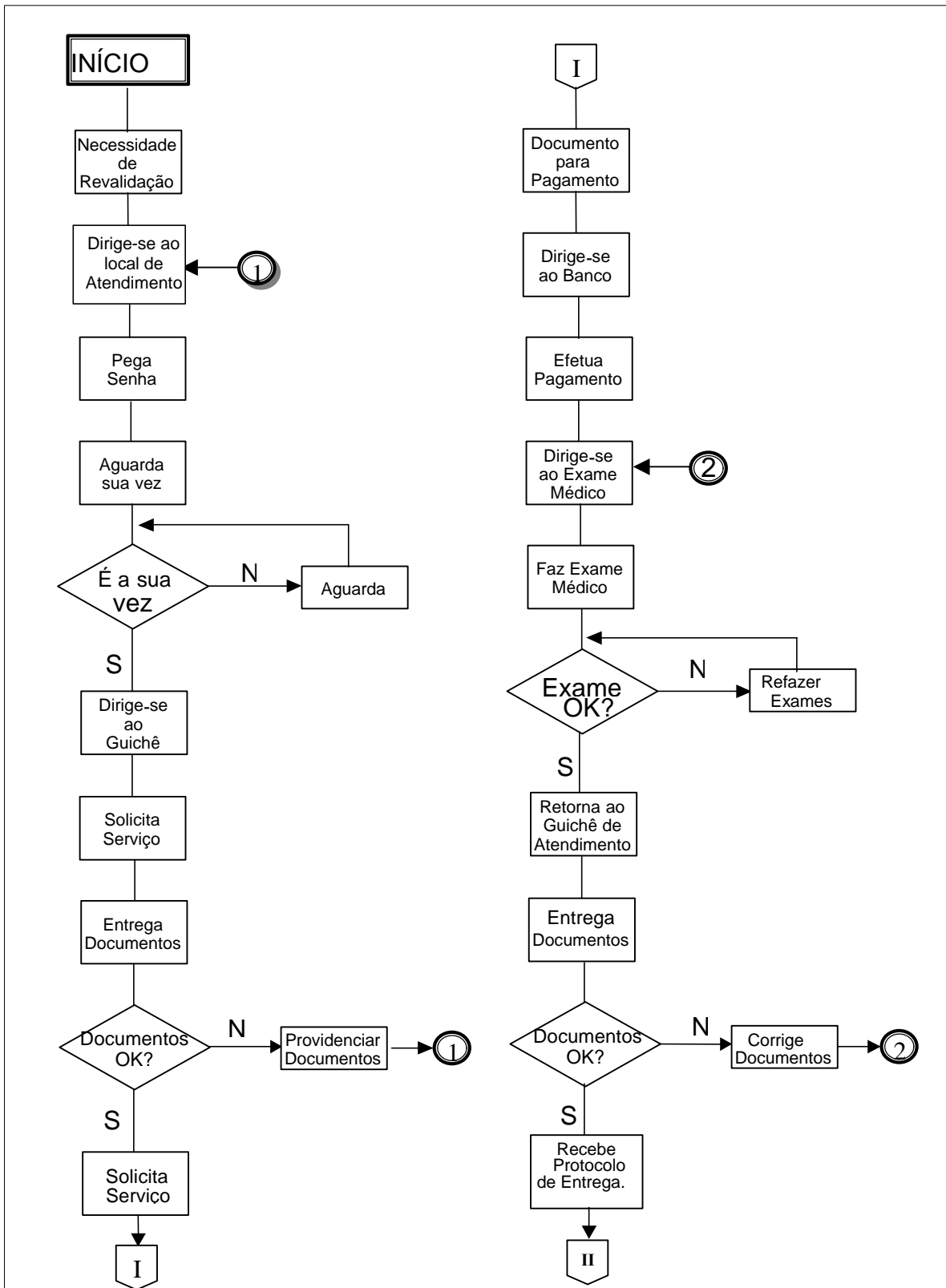
c) Informações sobre o serviço: No DETRAN, as informações no local são dadas por atendentes ou também podem ser obtidas pelo *site* www.detran.go.gov.br ou ainda por telefone. No VAPT-VUPT, através da equipe de atendimento ou através de telefone.

A seguir, no quadro 1, encontram-se descritas as características do serviço nos dois locais prestadores do serviço de revalidação da CNH.

Quadro 01 – Características do serviço no Detran e Vapt-Vupt, em agosto de 2001.

Descrição.	Posto de Atendimento no Vapt-Vupt.	Posto de Atendimento no DETRAN.	Diferenças entre os Postos de Atendimento.
Retornos necessários ao Posto de Atendimento	1	1	Nenhuma
Período de atendimento	Seg – Sex: 07:00 – 19:00. Sáb: 08:00 – 14:00.	Seg – Sex: 08:00 – 17:00.	Seg – Sex: 3 horas Sab: 6 horas
Custo do Serviço	R\$ 93,00	R\$ 93,00	Nenhuma
Pagamento do processo	Banco, no mesmo período de atendimento do Vapt-Vupt	Banco, em horário bancário (das 10:00 às 16:00.)	6 horas diárias
Sistema de atendimento / espera	Senha eletrônica – o usuário aguarda sentado.	Senha eletrônica – o usuário aguarda sentado.	Nenhuma
Número de atendentes não exclusivas a este serviço, no pré-atendimento.	3	2	1
Serviços de orientação ao usuário	Atendentes orientando e placas indicativas	Atendentes orientando e placas indicativas	Nenhuma.
Número de atendimentos ao mês	1.286 usuários.	3.849 usuários.	2.563 usuários.
Exame médico	No próprio local	Prédio próximo ao local, em clínicas credenciadas.	No DETRAN, exige-se o deslocamento do usuário.
Prazo para entrega do serviço	72 horas	24 horas	48 horas.
Número médio de atendentes nos guichês.	Seis atendentes	sete atendentes	uma atendente.

A figura 1 apresenta o fluxograma do processo deste serviço, mostrando todas as etapas pelas quais o usuário deve passar para obter o serviço. Observa-se que o sistema de atendimento, através de senha, é o mesmo nos dois locais de atendimento. Observa-se, ainda, que, durante a prestação do serviço, outras entidades, quais sejam, o banco e clínicas particulares, que realizam o exame médico intervêm.



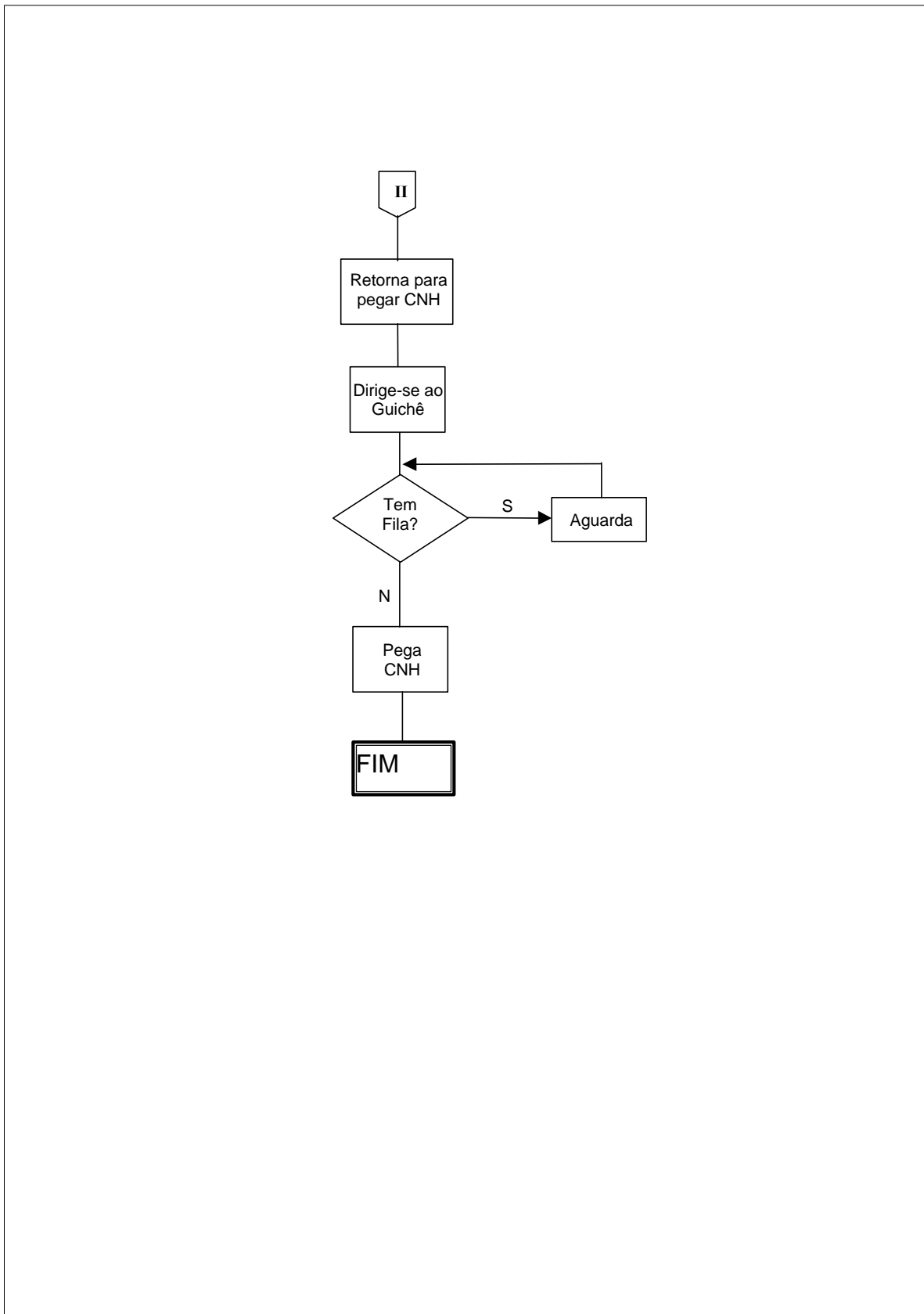


Figura 01 - Fluxograma de atendimento para revalidação de CNH

4.2 Emissão da Carteira de Trabalho e Previdência Social.

O serviço de emissão deste documento é prestado pela Central Integrada de Atendimento ao Cidadão, também conhecido como Vapt-Vupt, e pelo Sistema Nacional de Emprego SINE. O SINE é um programa do Governo Federal e do Ministério do Trabalho e Emprego, que, no Estado de Goiás, está vinculado à Secretaria de Cidadania e Trabalho – SCT, como órgão executor, seguindo as diretrizes fixadas pelo Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT).

A missão institucional deste Programa é contribuir de modo ativo e permanente com o processo de desenvolvimento econômico e social de Goiás, participando da formulação e da implementação de políticas públicas que assegurem a expansão do volume de emprego no Estado de Goiás e possibilitem a distribuição da força de trabalho nos espaços ocupacionais ofertados pelos diferentes setores da economia.

A Carteira de Trabalho e Previdência – CTPS – é o documento oficial para o registro das principais ocorrências que se estabelecem na relação de emprego, como admissões, demissões, férias, licenças, afastamentos etc. O objetivo é garantir ao trabalhador alguns dos principais direitos trabalhistas, como seguro desemprego, benefícios previdenciários e FGTS.

A seguir, encontram-se relacionadas algumas características inerentes ao serviço:

- a) Ter idade igual ou superior a quatorze anos;
- b) Os documentos necessários para se obter este documento são: uma foto 3x4, certidão de nascimento, certidão de casamento, carteira de identidade e certidão de reservista;
- c) Informações sobre o serviço: Tanto na SCT, como no Vapt-Vupt, as informações podem ser obtidas no local, por intermédio das atendentes, ou também podem ser obtidas por telefone.

A seguir, no Quadro 02, encontra-se o comparativo entre os dois locais onde é prestado o serviço de emissão da CTPS e, na Figura 2, o fluxograma do processo.

Quadro 02 – Características da prestação do serviço, no Vapt-Vupt e na Secretaria de Cidadania e Trabalho – SCT, em agosto de 2001.

Descrição	Posto de atendimento no VAPT-VUPT	Posto de atendimento na SCT.	Diferenças entre os postos de atendimento
Período de atendimento	Seg – Sex. 07:00 - 19:00. Sábado 8:00 - 14:00.	Seg – Sex. 07:00- 17:00.	Seg – Sex. 2 horas Sab: 6 horas.
Retornos necessários ao posto de atendimento	1(um)	1(um)	Nenhuma.
Custo do Serviço	Serviço gratuito	Serviço gratuito	Nenhuma.
Sistema de atendimento/espera	Senha eletrônica. O usuário aguarda sentado	Senha feita manualmente pela recepcionista. O usuário aguarda sentado	Sistema de emissão da senha.
Número de atendentes não exclusivas a este serviço no pré-atendimento	quatro atendentes	Uma atendente	Três atendentes.
Serviços de orientação ao usuário	Atendentes orientando e placas indicativas	Atendente orientando e placas indicativas	Nenhuma.
Número de atendimento ao mês	1,914 usuários	320 usuários	1.594 usuários.
Prazo para entrega do serviço	De 5 a 7 dias corridos	De 5 a 7 dias corridos	Nenhuma.
Número médio de atendentes nos guichês	2 atendentes	2 atendentes	Nenhuma.

A figura 2 apresenta o fluxograma do processo deste serviço, mostrando todas as etapas pelas quais o usuário deve passar para obtê-lo. Observa-se que, da mesma forma que o serviço anterior, o sistema de atendimento também, ocorre através de

senha nos dois locais de atendimento. Neste serviço, o usuário não mantém contato com entidades externas ao setor público.

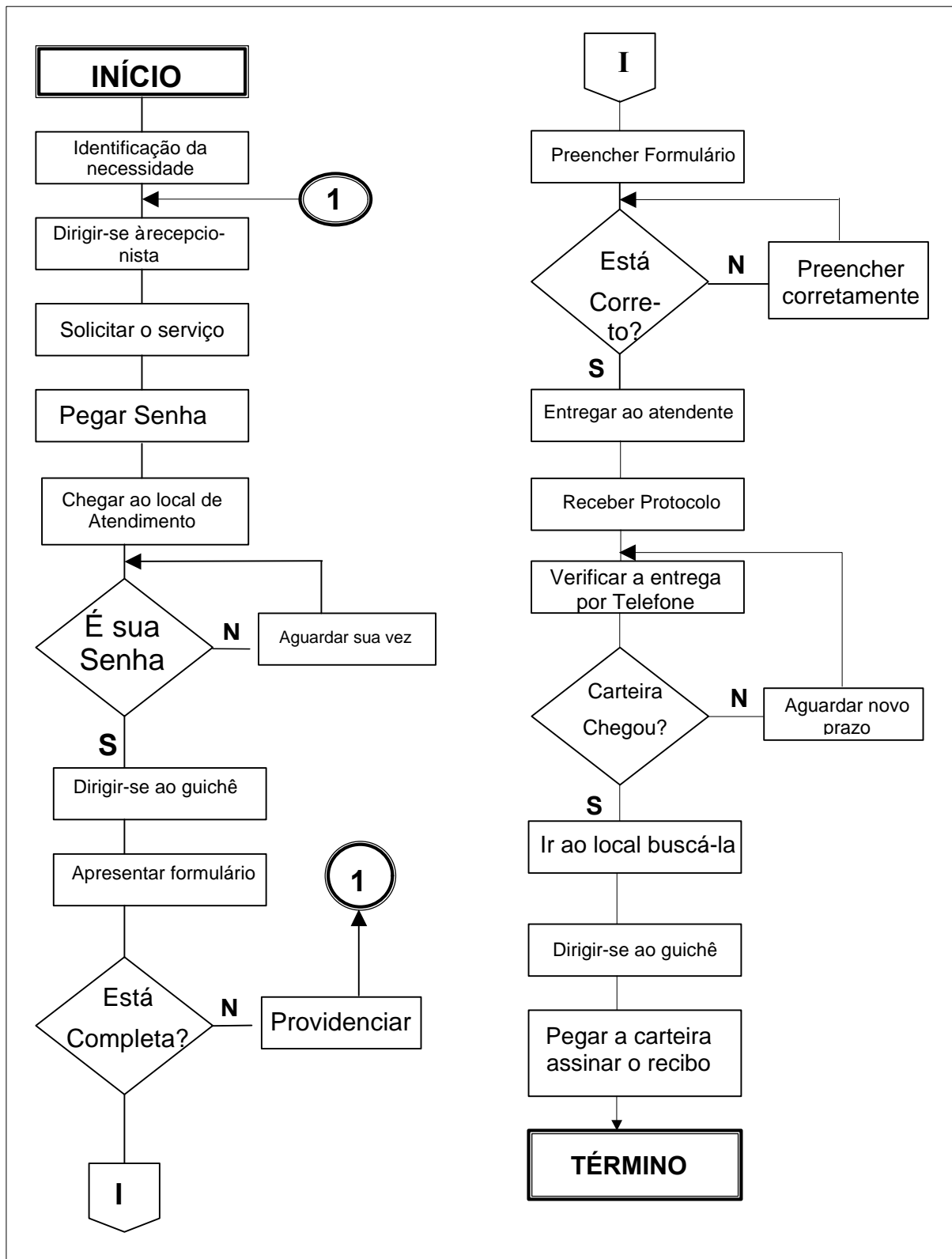


Figura 02 - Fluxograma de Atendimento para Emissão de CTPS

5 ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS.

5.1 Introdução.

A seguir, encontram-se analisadas as diferenças de percepção, representadas pelos índices de satisfação, para cada segmento de usuários, de acordo com os fatores de avaliação constantes da questão número dez do questionário utilizado na pesquisa.

As demais questões do formulário também foram tabuladas e ofereceram valiosos subsídios para se conhecer o nível de satisfação dos usuários dos serviços pesquisados.

Através da análise desses dados é possível constatar qual o nível de satisfação dos usuários em relação aos serviços pesquisados por local de atendimento, bem como quais são os fatores que merecem maior atenção dos administradores, para implementar melhorias, a fim de garantir maior qualidade na prestação de serviços à comunidade.

5.2 Análise dos dados para o serviço de revalidação da CNH.

A Tabela 2 demonstra os índices de satisfação aferidos, em geral, por local de atendimento, no Vapt-Vupt e no DETRAN, e, em particular, para cada um dos fatores de avaliação, considerados nesta pesquisa. O índice de satisfação, aferido no DETRAN, foi inferior ao do Vapt-Vupt, ou seja, 0,58 e 0,86, respectivamente. Conforme já comentado, um índice de valor zero significa o estado neutro em que o usuário está dividido entre satisfeito e insatisfeito; o valor 1,00 significa relativamente satisfeito e o 2,00 representa o valor máximo de satisfação do usuário. Por sua vez o -1,00 significa relativa insatisfação e -2,00 o máximo de insatisfação. O fator de avaliação A – tempo de espera, foi muito mal avaliado no DETRAN, apresentando índice de - 0,66, contra 0,93, no Vapt-Vupt. Isto explica-se em função de que no DETRAN o usuário percorre grandes distâncias para obter o serviço, incluindo as etapas de entrada do pedido, pagamento e exame médico. Este último é realizado em outras instalações, fora do DETRAN, a aproximadamente, 800 metros, enquanto, no Vapt-Vupt, todas essas etapas da prestação do serviço são realizadas pelo usuário dentro de um único prédio, sem grandes deslocamentos. Ao que parece, o usuário considerou o deslocamento dentro do tempo de espera para obter o serviço.

Tabela 2 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação para o serviço de Revalidação de CNH, segmentados por local de atendimento.

Local	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Índice total
Total Vapt-Vupt	0,93	1,07	1,07	0,46	0,89	1,12	1,13	0,84	1,05	0,88	0,05	0,86
Total DETRAN	-0,66	0,76	0,79	-0,17	1,09	1,18	1,31	0,74	1,13	0,87	-0,61	0,58

O fator de avaliação D - o órgão foi facilmente acessado por telefone, foi melhor avaliado no Vapt-Vupt, com 0,46, que no DETRAN, com - 0,17. Esse dado é importante para que os administradores tomem providências, a fim de melhorar o acesso por telefone, principalmente no DETRAN, onde este fator foi avaliado como insatisfatório.

O fator de avaliação K – o custo do serviço foi razoável, apesar de ser o mesmo, nos dois locais, apresentou resultados diferentes na avaliação, sendo pior avaliado no DETRAN do que no Vapt-Vupt, com -0,61 e 0,05, respectivamente. Talvez o usuário tenha avaliado a relação custo benefício, sendo mais rigoroso na avaliação do DETRAN, onde o serviço, de maneira geral, foi avaliado com menor índice de satisfação do que no Vapt-Vupt.

A equipe de atendimento, avaliada pelos fatores B – a equipe de atendimento foi prestativa, e C – a equipe de atendimento mostrou competência, foi melhor avaliada no Vapt-Vupt do que no DETRAN. Embora ambas as equipes sejam formadas por funcionários públicos, existem diferenças na forma de remunerá-las. O fato de a equipe de atendimento do DETRAN receber remuneração fixa, enquanto a do Vapt-Vupt receber remuneração variável, de acordo com sua produtividade, parece ser um dos motivos para explicar essa diferença de avaliação. Entretanto, na avaliação do serviço de emissão de CTPS, a equipe de atendimento do Vapt-Vupt recebeu menor índice de satisfação do que na Secretaria de Cidadania e Trabalho, onde também a remuneração é fixa, à semelhança do DETRAN. Dessa forma, fica difícil explicar o porquê dessa diferença.

Nos fatores de avaliação E, F e G, que dizem respeito às informações recebidas pelos usuários, o DETRAN foi melhor avaliado. O sistema de atendimento do Vapt-

Vupt congrega dezenas de serviços e, por esse motivo, suas instalações possuem inúmeras placas de sinalização e painéis indicativos de senhas, podendo provocar confusão nos usuários. No entanto no DETRAN, o serviço é prestado numa sala exclusiva para cada serviço, e todos os painéis e placas são alusivas apenas ao serviço em questão, facilitando o entendimento dos usuários.

Os dois sistemas de atendimento foram considerados fáceis de serem entendidos pelos usuários, avaliados pelo fator H, com pouca vantagem para o Vapt-Vupt, obtendo índice de 0,84 e 0,74 para o DETRAN. O mesmo pode-se afirmar para o fator J – o método de pagamento, considerado prático, com pouca vantagem para o Vapt-Vupt, obtendo o índice de 0,88 e 0,87 para o DETRAN. Porém, o fator de avaliação I – a emissão do documento de pagamento, considerada rápida, o DETRAN deixou os usuários mais satisfeitos neste quesito, com índice de 1,13, contra 1,05, no Vapt-Vupt, embora ambos tenham alcançado índices bastante satisfatórios.

A seguir, são comparados os desempenhos dos dois locais de atendimento de acordo com a segmentação dos dados por sexo, nível de instrução, idade e renda.

5.2.1 Índices de satisfação por sexo e local de atendimento.

O primeiro a ser analisado são os resultados colhidos de acordo com o sexo dos usuários, conforme demonstrado na Tabela 3. Nos APÊNDICES A ao H encontram-se os percentuais de usuários concordando ou discordando com cada um dos fatores de avaliação, de acordo com as respostas atribuídas para o cálculo dos índices de satisfação. Para a apuração dos percentuais de usuários, concordando com a questão ou discordando dela, foram considerados os resultados das respostas “concordo plenamente”, “concordo parcialmente”, “discordo plenamente” e “discordo parcialmente”. Não foram consideradas, para esse fim, as opções “neutro”, “não se aplica” e “sem resposta”.

Tabela 3 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação para o serviço de Revalidação de CNH, segmentados por sexo e local de atendimento.

Sexo	Local	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Índice total	Usuários
F	Vapt-Vupt	1,05	1,00	1,11	0,59	1,00	1,11	1,16	0,74	0,95	1,05	0,16	0,90	19
M	Vapt-Vupt	0,85	1,12	1,04	0,33	0,81	1,13	1,12	0,92	1,12	0,73	-0,04	0,83	28
Total Vapt-Vupt		0,93	1,07	1,07	0,46	0,89	1,12	1,13	0,84	1,05	0,88	0,05	0,86	47
F	DETRAN	-0,75	0,46	0,56	0,16	1,06	1,25	1,31	0,54	1,04	0,83	-0,38	0,55	48
M	DETRAN	-0,62	0,91	0,90	-0,35	1,10	1,14	1,32	0,85	1,17	0,89	-0,74	0,60	92
Total DETRAN		-0,66	0,76	0,79	-0,17	1,09	1,18	1,31	0,74	1,13	0,87	-0,61	0,58	140
Total / Serviço														187

Como pôde-se observar, mesmo próximos, o índice total de satisfação, atribuído ao serviço no Vapt-Vupt, pelo sexo feminino, 0,90, foi melhor do que o do sexo masculino, 0,83. Observa-se que, do total de usuários que participaram da pesquisa, neste local, 44,4% pertencem ao sexo feminino e 55,5% ao sexo masculino, sendo que ambos consideraram o serviço satisfatório. O fator melhor avaliado, neste local, foi o G – os documentos são de fácil entendimento, com índice total de 1,13, sendo que os do sexo feminino atribuíram o índice de 1,16, dos quais 5,26% declararam-se discordando dela, e 68,42% concordando com a questão, conforme o APÊNDICE A, enquanto o sexo masculino, 1,12, sendo que 7,69% discordaram dela e 69,23% concordaram com ela. No DETRAN, onde também o fator G foi o melhor avaliado, ao contrário, percebe-se melhor avaliação do sexo masculino, 1,32, com 5,43% discordando dela e 92,39% concordando com a questão; com uma diferença ainda menor, no índice de satisfação, atribuído pelos usuários do sexo feminino, 1,31, com 8,33% discordando dela e 91,67% concordando com a questão, para uma população de 34,3% do sexo feminino e de 65,7% do sexo masculino. Analisando-se os índices de satisfação atribuídos aos fatores de avaliação no Vapt-Vupt, pôde-se constatar que o sexo feminino somente não atribuiu melhor avaliação aos fatores B – a equipe de atendimento foi prestativa; F – recebi as instruções e informações necessárias; H – os procedimentos são descomplicados; e I – a emissão do documento de pagamento foi rápida. No fator B, com índice de satisfação de 1,07, o sexo feminino atribuiu o índice de 1,00, dos quais 68,42% concordaram com a questão, contra

10,53%, que discordaram dela; já o sexo masculino, 1,12, com 73,08% dos usuários concordaram com a questão, contra 3,85%, que discordaram dela. No fator F, com índice de satisfação, no local, de 1,12; os usuários do sexo feminino participaram dessa avaliação, atribuindo o índice de 1,11, com 77,78% concordando com a questão e 16,67% discordando dela; já o sexo masculino o de 1,13, com 79,17% concordando e 8,33% discordando da questão. No H, com índice de satisfação, no local, de 0,84, o sexo feminino atribuiu o índice de 0,74, dos quais 68,42% concordaram com a questão e 26,32% discordando dela; o sexo masculino, o de 0,92, com 64,00% concordando com a questão e 12,00% discordando dela. No I, com índice de satisfação no local de 1,05, o sexo feminino atribuiu o índice de 0,95, com 68,42% concordando e 5,26% discordando; o masculino, o de 1,12, com 72,00% concordando com a questão e 4,00% discordando dela. No DETRAN, onde a diferença entre ambos os sexos foi menos acentuada, o sexo feminino atribuiu menores índices de satisfação para os fatores de avaliação A – considerando o tempo de espera no local de atendimento adequado; B – a equipe de atendimento foi prestativa; C – a equipe de atendimento mostrou competência; E – é fácil o entendimento das placas de sinalização; G – os documentos são de fácil entendimento; H – os procedimentos são descomplicados; I – a emissão do documento de pagamento foi rápida e J – o método de pagamento foi prático. As maiores diferenças encontram-se nos fatores B – a equipe de atendimento foi considerada prestativa, e D – usuário afirma que o órgão foi facilmente acessado por telefone. Para o fator B, com índice de satisfação no local de 0,76, o sexo feminino atribuiu o índice de 0,46, sendo que 60,42% julgaram este fator como satisfatório e 18,75% insatisfatório, enquanto o masculino, o de 0,91, com 70,65% concordando com a questão e 18,48% discordando dela. Já no fator D, com índice de satisfação no local de -0,17, o sexo feminino atribuiu o índice de 0,16, com 46,88% concordando e 28,13% discordando; já o sexo masculino o de -0,35, com 43,33% discordando da questão e 31,67% concordando com ela.

5.2.2 Índices de satisfação por nível de instrução e local de atendimento

Considerando-se os índices de satisfação, com base na segmentação pelo nível de instrução, conforme demonstrado na Tabela 4, pode-se perceber que os resultados da avaliação foram diferentes nos dois locais de atendimento.

Tabela 4 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação, para o serviço de Revalidação de CNH, segmentados por nível de instrução e local de atendimento.

N. I.	Local	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Índice total	Total Usuários
E	Vapt-Vupt	-0,33	0,67	0,67	2,00	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,70	5
M	Vapt-Vupt	1,24	1,20	1,21	0,74	1,20	1,41	1,32	1,04	1,24	1,17	0,36	1,10	25
S	Vapt-Vupt	0,71	0,94	0,94	-0,14	0,47	0,82	0,94	0,59	0,81	0,47	-0,60	0,54	17
Total Vapt-Vupt		0,93	1,07	1,07	0,46	0,89	1,12	1,13	0,84	1,05	0,88	0,05	0,86	47
E	DE-TRAN	-0,45	1,36	1,27	0,00	1,45	1,55	1,91	0,82	1,36	1,45	-0,91	0,89	11
M	DE-TRAN	-0,82	0,89	0,95	-0,78	1,02	1,09	1,20	0,68	1,11	0,70	-0,59	0,50	44
S	DE-TRAN	-0,61	0,61	0,64	0,09	1,07	1,18	1,29	0,76	1,11	0,88	-0,59	0,58	85
Total DETRAN		-0,66	0,76	0,79	-0,17	1,09	1,18	1,31	0,74	1,13	0,87	-0,61	0,58	140
Total Serviço														187

No Vapt-Vupt, com índice de satisfação de 0,86, os usuários de nível superior foram mais exigentes, atribuindo menor índice de satisfação, 0,54; seguindo-se os de nível elementar, 0,70. Os usuários do nível médio julgaram melhor o serviço neste local, com índice de 1,10. No melhor fator avaliado no Vapt-Vupt, para o Serviço de revalidação de CNH, o G – os documentos são de fácil entendimento, os usuários de nível médio participaram com melhor avaliação, 1,32; destes, 72,00% concordaram com a questão e 4,00% discordaram dela; seguindo se os de nível superior, 0,94, 64,71% concordaram com a questão e 5,88% discordaram dela e, por último, o nível elementar, 0,67, com 66,67% concordando com a questão e 33,33% discor-

dando dela. Os percentuais de usuários concordando com a questão e discordando dela encontram-se no APÊNDICE B. No pior fator avaliado, o K – o custo do serviço foi razoável, com índice de satisfação 0,05, os do nível elementar foram os que melhor o avaliaram, 0,67, dos quais 66,67% declararam-se concordando com a questão e 33,33% discordando dela; seguidos do nível médio, 0,36, com 52,00% concordando com a questão e 36,00% discordando da questão; e, por último, o superior, - 0,60, com 20,00% concordando com a questão e 66,67% discordando dela. Esse dado é importante, já que costuma existir uma correlação entre o nível de escolaridade e o de renda. Assim sendo, a pesquisa constatou que os menos satisfeitos com este fator foram os que, supostamente, possuem melhor renda, ao contrário dos usuários de nível elementar.

No DETRAN, com índice de satisfação total de 0,58, os que melhor avaliaram o serviço foram os do nível elementar, com 0,89, seguidos do nível superior, com 0,58, e, por último, os de nível médio, com 0,50. No melhor fator avaliado, neste local de atendimento, o F – recebi as informações necessárias, com 1,18; os do nível elementar atribuíram melhor índice de satisfação, com 1,55, dos quais 90,91% declararam-se concordando com a questão, contra 0,00% discordando dela; seguidos do nível superior, com 1,18, destes, 82,35% concordando com a questão e 10,59% discordando dela e, por último, o nível médio, 1,09, com 84,09% concordando com a questão e 13,64% dela discordando. Este dado surpreende, já que, supostamente, o nível elementar teria maior dificuldade em entender as informações recebidas. No pior fator avaliado, o A, tempo de espera, os que atribuíram menor índice de satisfação foram os do nível médio, com -0,82, destes, 27,27% declararam-se concordando com a questão e 68,18% discordando dela; seguidos do nível superior, -0,61, destes, 29,41% concordando e 64,71% discordando da questão; e, por último, os do nível elementar, - 0,45, com 36,36% concordando com a questão e 54,55% discordando dela. Como pôde-se observar, todos os três níveis atribuíram índices de satisfação negativos, significando um alerta para os administradores, no sentido de tomarem providências para diminuir o tempo de espera neste tipo de serviço. Este fator, juntamente com o K, são os que mais apresentaram variação na comparação entre os dois locais de atendimento, influenciando na avaliação total, a favor do Vapt-Vupt.

Quanto ao fator H – os procedimentos são descomplicados, percebe-se que, em nenhum dos locais de atendimento, o nível elementar teve dificuldade em entender os procedimentos, já que, nos três níveis de instrução, considerados na pesquisa, foi

o que atribuiu o maior índice de satisfação, no caso do Vapt-Vupt, e o segundo no caso do DETRAN.

5.2.3 Índices de satisfação por idade e local de atendimento.

Considerando-se os índices de satisfação, com base na segmentação por idade, percebe-se, conforme demonstrado na Tabela 5, que na formação do índice de satisfação total do Vapt-Vupt, de 0,86, os usuários com idade até 24 anos atribuíram maior índice de satisfação, 1,53, seguidos pelos usuários com idade acima de 50, 1,14; e, por último, os com idade de 25 a 49 anos, 0,68.

Tabela 5 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação, para o serviço de Revalidação de CNH, segmentados por idade e local de atendimento.

Idade	Local	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Ind. total	U-suários
Até 24 anos	Vapt-Vupt	2,00	1,86	1,86	0,00	2,00	1,86	1,71	1,29	1,57	1,71	1,00	1,53	9
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	0,68	0,85	0,82	0,44	0,62	0,90	1,00	0,73	0,91	0,77	-0,19	0,68	34
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	1,25	1,50	1,75	1,33	1,25	1,50	1,25	1,00	1,25	0,25	0,25	1,14	4
Total Vapt-Vupt		0,93	1,07	1,07	0,46	0,89	1,12	1,13	0,84	1,05	0,88	0,05	0,86	47
Até 24 anos	DE-TRAN	-0,58	0,63	0,53	0,15	1,26	1,00	1,11	0,79	0,74	0,68	-0,89	0,49	19
25 a 49 anos	DE-TRAN	-0,74	0,72	0,80	-0,32	1,09	1,18	1,28	0,71	1,22	0,93	-0,64	0,57	99
acima de 50 anos	DE-TRAN	-0,41	1,05	0,95	0,21	0,91	1,32	1,64	0,86	1,05	0,77	-0,27	0,73	22
Total DETRAN		-0,66	0,76	0,79	-0,17	1,09	1,18	1,31	0,74	1,13	0,87	-0,61	0,58	140
Total Serviço													187	

No melhor fator avaliado no Vapt-Vupt, o G – os documentos são de fácil entendimento, com 1,13, percebe-se que os usuários com faixa de idade até 24 anos atribuíram maior índice de satisfação, 1,71; destes 85,71% declararam-se concordando com a questão, contra 0,00% discordando dela; os usuários com idade acima de 50 anos, 1,25, com 75,00% concordando com a questão e 25,00% discordando dela; e, por último, os de 25 a 49 anos, 1,00, sendo este grupo o mais representativo, com

64,71% concordaram e 5,88% discordaram da questão. Os percentuais de usuários concordando ou discordando com a questão encontram-se no APÊNDICE C.

No pior fator avaliado no Vapt-Vupt, o K – o custo do serviço foi razoável; com índice de satisfação de 0,05, os usuários com idade acima de até 24 anos atribuíram o melhor índice de satisfação, 1,00; destes, 71,43% declararam-se concordando com a questão e 14,29% discordaram dela; dos usuários com idade acima de 50 anos, 0,25, 50,00% concordaram com a questão e 50,00% discordaram dela. E, por último, os de 25 a 49, -0,19, com 34,38% concordando com a questão e 53,13% discordando dela.

No DETRAN, que obteve índice de satisfação total de 0,58, os usuários com idade acima de 50 anos atribuíram o maior índice de satisfação, 0,73, seguidos daqueles com idade entre 25 e 49 anos, 0,57; e, por último, aqueles com até 24 anos, 0,49. Portanto, os resultados atribuídos por faixa etária, no DETRAN, apresentaram menor variação do que no Vapt-Vupt. No melhor fator avaliado, no DETRAN, o G – os documentos são de fácil entendimento, com 1,31, os que melhor avaliaram foram os usuários com idade acima de 50 anos, 1,64, dos quais 100,00% declararam-se concordando com a questão; seguidos dos de 25 a 49, 1,28, com 90,91% concordando com a questão e 7,07% discordando dela; e, por último, os de até 24 anos, 1,11, com 89,47% concordando com a questão e 10,53% discordando dela. Curiosamente, o fator G foi o melhor avaliado, tanto no DETRAN, quanto no Vapt-Vupt. O pior fator avaliado, no DETRAN, neste serviço, o A, com -0,66, os usuários de idade de 25 a 49 anos atribuíram o menor valor -0,74, dos quais 26,26% declararam-se concordando com a questão e 70,71% discordando dela; dos usuários com até 24 anos, -0,58, com 31,58% concordando com a questão e 52,63% discordando dela; e, por último os acima de 50 anos, -0,41, com 40,91% concordando com a questão e 50,00% dela discordando. No DETRAN, diferentemente do Vapt-Vupt, todas as faixas de idade apresentam índices negativos.

5.2.4 Índices de satisfação por renda e local de atendimento.

Considerando-se os índices de satisfação, com base na segmentação por renda, percebe-se, conforme demonstrado na Tabela 6, que na formação do índice de satisfação total do Vapt-Vupt, de 0,86, os usuários com renda acima de \$2.500,00 atribuíram maior índice de satisfação, 1,53; seguidos dos de renda abaixo de \$500,00,

0,98; e, por último, os com renda de \$500,00 a \$2.500,00, 0,68. Supostamente, os usuários de maior renda seriam os mais exigentes e, no entanto, foram os mais satisfeitos com o serviço.

Tabela 6 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação, para o serviço de revalidação de CNH, segmentados por faixa de renda e local de atendimento.

Renda (R\$)	Local	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Índice Total	Usuários
Acima de 2.500,00	Vapt-Vupt	1,80	2,00	2,00	0,67	2,00	1,80	1,60	1,40	1,60	1,00	1,00	1,53	5
500,00 a 2.500,00	Vapt-Vupt	0,74	0,89	0,81	0,14	0,67	0,96	1,11	0,67	1,00	0,88	-0,40	0,68	27
Abaixo de 500,00	Vapt-Vupt	1,00	1,08	1,25	1,10	0,92	1,18	1,00	1,00	0,92	0,83	0,54	0,98	15
Total Vapt-Vupt		0,93	1,07	1,07	0,46	0,89	1,12	1,13	0,84	1,05	0,88	0,05	0,86	47
Acima de 2.500,00	DE-TRAN	-0,88	0,18	0,18	-0,36	0,97	0,91	1,26	0,82	0,76	0,71	-0,56	0,36	34
500,00 a 2.500,00	DE-TRAN	-0,54	0,90	0,94	-0,05	1,11	1,25	1,33	0,71	1,25	0,90	-0,64	0,65	97
Abaixo de 500,00	DE-TRAN	-1,22	1,44	1,44	-0,67	1,22	1,44	1,33	0,78	1,22	1,22	-0,56	0,70	9
Total DETRAN		-0,66	0,76	0,79	-0,17	1,09	1,18	1,31	0,74	1,13	0,87	-0,61	0,58	140
Total Serviço														187

No melhor fator avaliado no Vapt-Vupt, o G – os documentos são de fácil entendimento, com 1,13, percebe-se que os usuários com renda acima de \$2.500,00 atribuíram o melhor valor, 1,60, dos quais 75,00% declararam-se concordando com a questão e 0,00% discordando dela; seguidos pelos usuários com renda entre \$500,00 e \$2.500,00, 1,11, com 70,37% concordando com a questão e 3,70% dela discordando; e, finalmente, os com renda abaixo de R\$500,00, 1,00, com 61,54% concordando com a questão e 15,38% discordando dela. Os percentuais de usuários concordando com a questão ou dela discordando encontram-se no APÊNDICE D. No pior fator avaliado no Vapt-Vupt, o K – o custo do serviço do serviço foi razoável, com 0,05, observa-se que os usuários com renda acima de \$2.500,00 foram os que melhor o avaliaram, apresentam índice de satisfação de 1,00, dos quais 60,00% declararam-se concordando com a questão e 20,00% discordando dela, seguidos dos

usuários com renda abaixo de R\$500,00, 0,54, com 53,85% concordando com a questão e 30,77% dela discordando; e, por último os usuários com renda entre R\$500,00 e R\$2.500,00, -0,40, com 32,00% concordando com a questão e 60,00% dela discordando. Como pôde-se perceber, contrariamente ao que se poderia esperar, não foram os usuários de menor renda que ficaram menos satisfeitos com este fator do serviço e, sim, os usuários com renda entre R\$500,00 e R\$2.500,00. Outra observação importante é que a maioria dos fatores do Vapt-Vupt foi melhor avaliada pelo segmento com renda acima de R\$2.500,00, supostamente, os usuários mais exigentes, dentre os segmentos considerados. Vale ressaltar, entretanto, que este segmento está representado pelo menor número de usuários entrevistados, apenas cinco num total de quarenta e sete.

5.2.5 Indicadores complementares.

Dando continuidade à análise das demais questões do questionário de pesquisa, serão apresentados, a seguir, os dados referentes à questão número três e quatro, que considera, respectivamente, o tempo que o usuário aguardou antes de ser atendido pelo órgão desejado e quanto tempo o usuário considera razoável aguardar. Esta questão, assim como as demais, ofereceram ao usuário opções fechadas de múltipla escolha. Os dados colhidos foram agrupados por serviço e por local de atendimento.

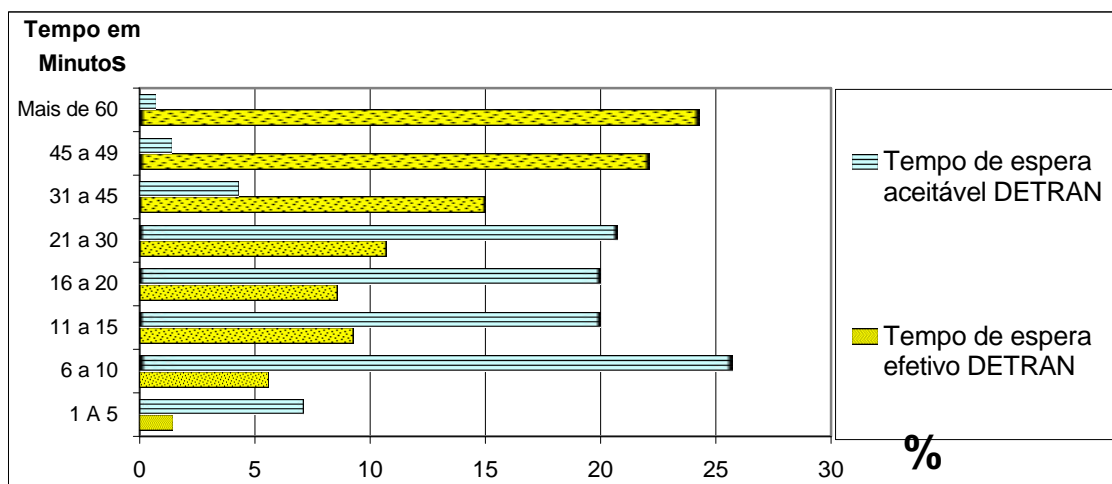


Figura 03 - Opinião dos Usuários sobre o tempo aguardado/tempo aceitável para atendimento no DETRAN, para o serviço de Revalidação de CNH .

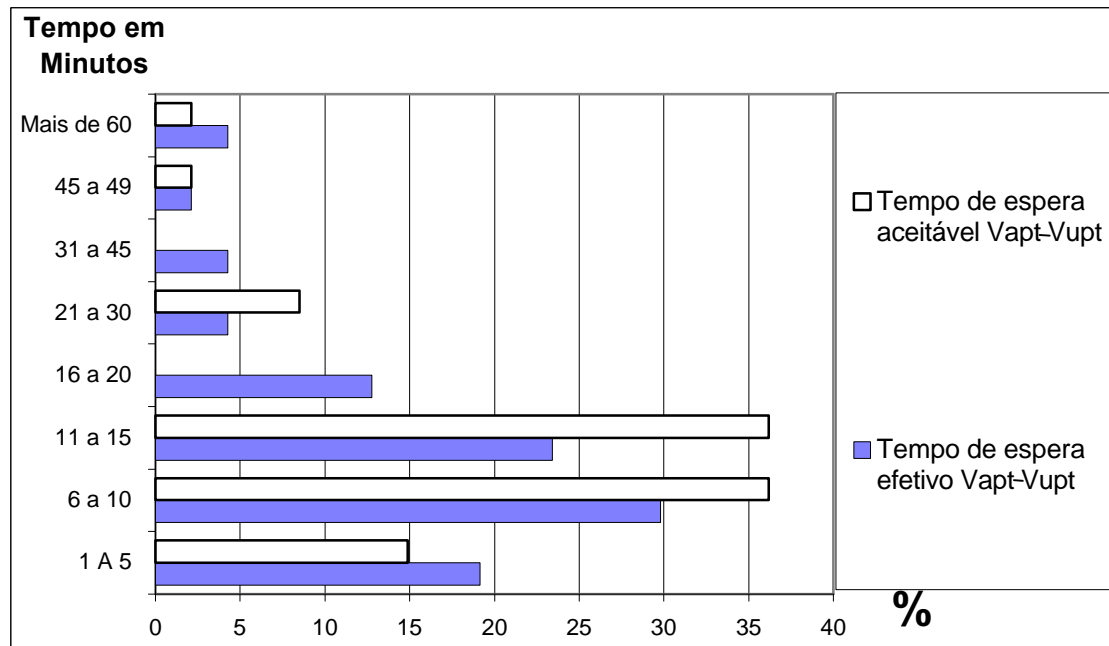


Figura 04 - Opinião dos Usuários sobre o tempo aguardado/tempo aceitável para atendimento no Vapt-Vupt, para o serviço de Revalidação de CNH.

Como pode-se observar, nas Figuras 03 e 04, o tempo de espera efetivo foi bem maior no DETRAN do que no Vapt-Vupt. No DETRAN, a concentração de usuários encontra-se na parte superior das Figuras, sendo que 46% aguardaram mais de quarenta e cinco minutos para receber o serviço, e 61%, acima de trinta minutos. No Vapt-Vupt, o tempo efetivo de espera para receber o serviço foi bem menor, sendo que a maioria dos usuários, 53%, aguardou entre seis a quinze minutos, e 72,4% de um a quinze minutos. Os motivos dessa diferença já foram comentados anteriormente, quando da análise dos índices de satisfação do atendimento em relação a este fator de avaliação, representado pelo fator A, tempo de espera.

Quanto ao tempo de espera aceitável, no DETRAN, 60,7% dos usuários manifestaram que seria de onze a trinta minutos, e 25,7% gostariam de aguardar apenas entre seis e dez minutos. No Vapt-Vupt, 72,4% dos usuários gostariam de aguardar de seis a quinze minutos. O usuário do DETRAN, que experimentou um tempo de espera bem superior ao do Vapt-Vupt, foi menos exigente quanto ao tempo que gostaria de esperar. Ao que parece, a expectativa do usuário acompanhou a experiência com o serviço. Observa-se que quanto melhor for a experiência com o serviço, maior será a exigência do usuário. Isto é um dado importante para os administradores de serviços, porque eles podem expandir ou promover melhorias, dependendo de sua capacidade ou, quando isto não é possível, podem administrar as expectativas dos

usuários, informando-os claramente a respeito daquilo que eles podem esperar dos serviços.

Quanto ao número de pessoas contatadas durante a prestação do serviço no Vapt-Vupt, 46% disseram ter contatado quatro pessoas para obterem o serviço, seguido de 27,6%, que disse ter contatado 3 pessoas. Os demais percentuais não foram comentados devido a sua pouca significância. No DETRAN, 27% disseram ter contatado com quatro pessoas; 25,7% com seis pessoas e 13,5% com cinco pessoas. Percebe-se que houve mais necessidade de contatos pessoais no DETRAN do que no Vapt-Vupt. Este dado mantém uma correlação com o tempo de espera para obter o serviço, que também foi maior no DETRAN.

Na Figura 05 e 06 encontra-se o resultado apurado em relação ao número de contatos aceitáveis ou esperados. No Vapt-Vupt, 34% gostariam de ter contato com apenas três pessoas; 36% com duas pessoas e 21,2% com quatro pessoas. 70% dos usuários gostariam de ter contato, para obter o serviço, com apenas duas ou três pessoas. No DETRAN, 40% manifestaram o desejo de contatar apenas duas pessoas, 21,4% com três pessoas; 14,29% com quatro pessoas e 12% com seis pessoas. 62% dos usuários no DETRAN gostariam de ter contato somente com duas ou três pessoas. Novamente, percebe-se que a expectativa do usuário, em relação a este item, do serviço acompanhou a experiência com o recebimento do serviço. No Vapt-Vupt, onde o número de contatos foi menor, os usuários apresentaram uma expectativa mais exigente, se comparada à dos usuários do DETRAN.

Ambos os locais, onde é prestado o serviço de Revalidação de CNH, não satisfizeram os usuários, neste item de avaliação, uma vez que foi registrado uma lacuna entre suas expectativas e o serviço efetivamente recebido. De maneira geral, o Vapt-Vupt encontra-se mais próximo de atender às expectativas dos usuários.

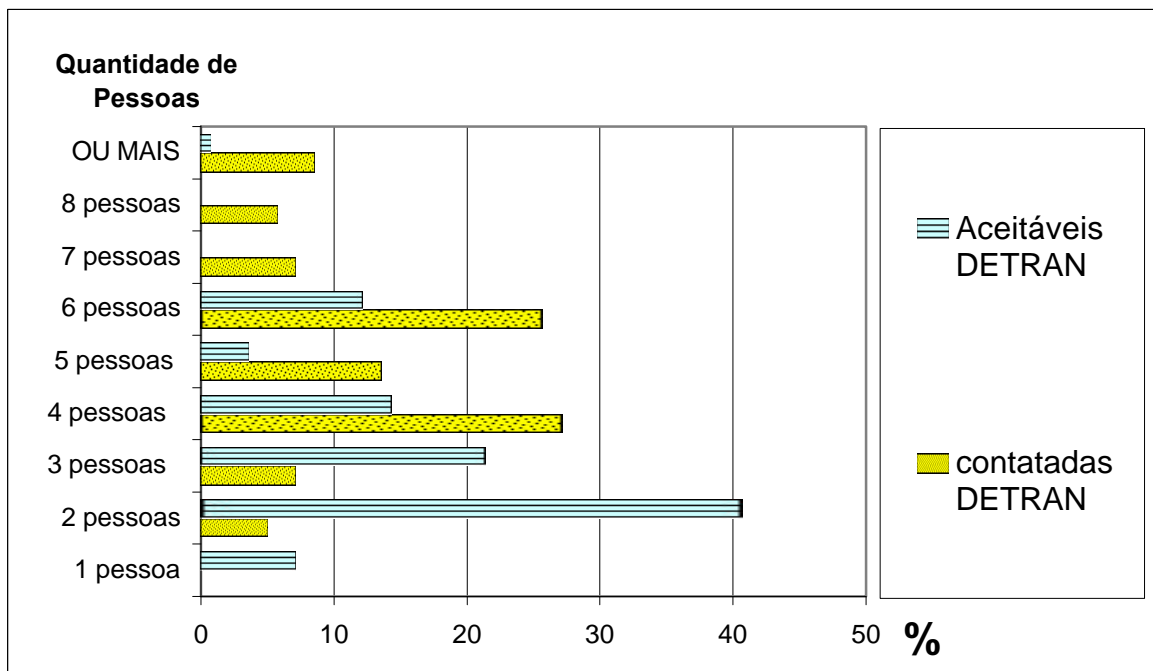


Figura 05 - Opinião dos usuários sobre o número de pessoas contatadas/pessoas aceitáveis para atendimento no DETRAN, para o serviço de Revalidação de CNH.

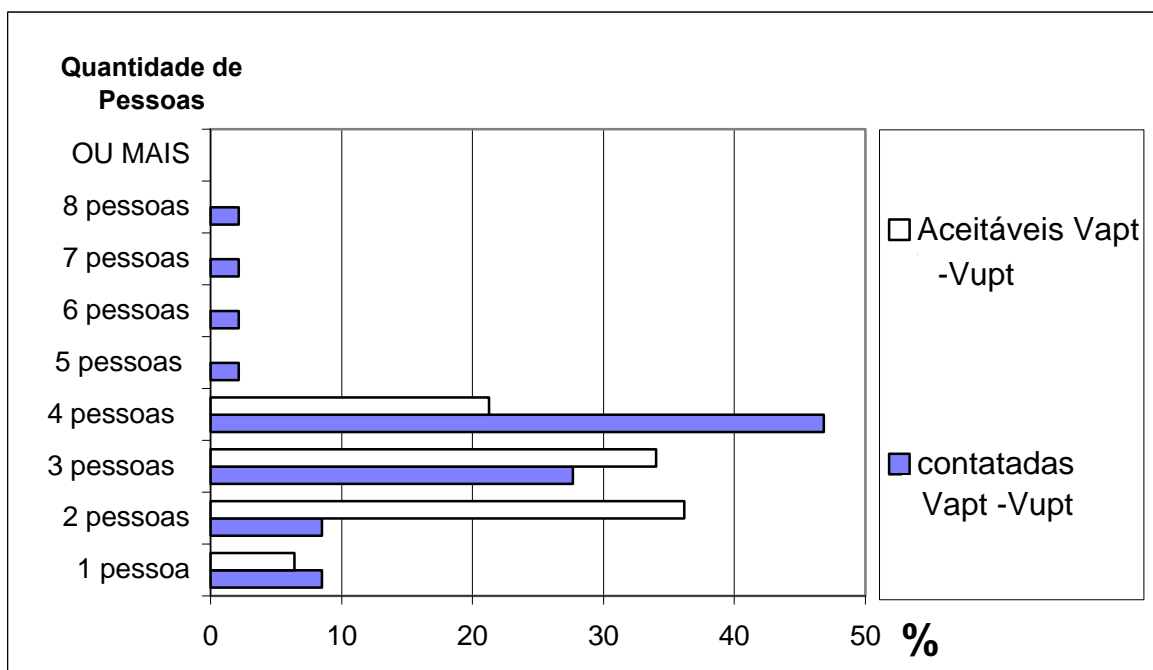


Figura 06 - Opinião dos usuários sobre o número de pessoas contatadas/pessoas aceitáveis para atendimento no Vapt-Vupt, para o serviço de Revalidação de CNH.

Quanto à opinião dos usuários, em relação ao horário de expediente, no Vapt-Vupt, conforme demonstrado nas Figura 07, 74,4%, manifestaram-se satisfeitos com

o atual horário, uma vez que opinaram que desejam mantê-lo como está, e 25,5% gostariam de mantê-lo aberto até mais tarde, embora as instalações do Vapt-Vupt fiquem abertas até as 19 horas. Quanto ao início do expediente, que é às 7 horas, percebe-se que nenhum dos usuários consultados optou em abrir mais cedo. Pode-se concluir, então, que a maioria dos usuários encontra-se satisfeito com o atual horário de expediente do Vapt-Vupt.

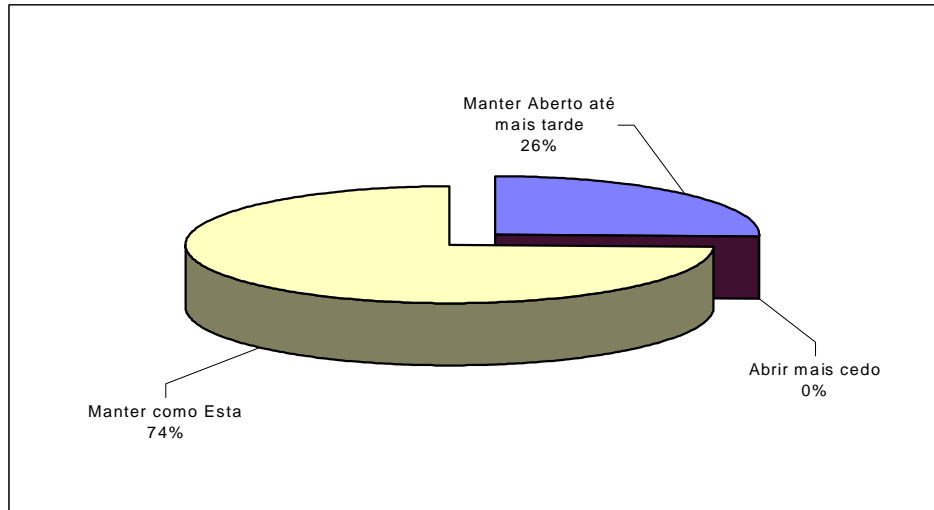


Figura 07 - Opinião dos Usuários em relação ao horário de expediente no Vapt-Vupt, para o serviço de Revalidação de CNH.

Quanto ao DETRAN, percebe-se, segundo a Figura 08 que, ao contrário do Vapt-Vupt, a maioria dos usuários consultados sugeriu alterações no atual horário de expediente, sendo que 53,5% sugeriram mantê-lo aberto até mais tarde; 3,5% abrir mais cedo e 42,8% mantê-lo como está. De maneira geral, os usuários preferem manter aberto até mais tarde ao invés de ter disponibilidade do serviço mais cedo.

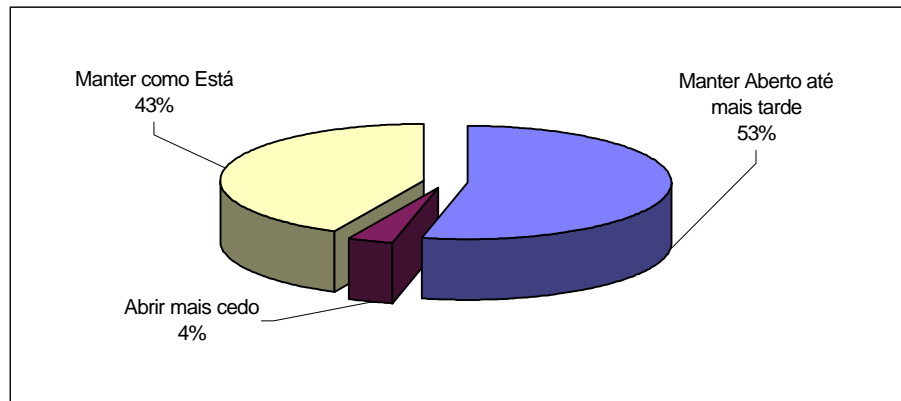


Figura 08 - Opinião dos Usuários em relação ao horário de expediente no DETRAN, para o serviço de Revalidação de CNH.

A seguir serão comentadas as respostas à questão número oito, do questionário, sobre como os usuários ficaram sabendo a respeito do local para obter este serviço.

No Vapt-Vupt, conforme observa-se pela Figura 09, a maioria, 61,7%, declarou que foi através de outros meios, como amigos, e não pelos meios convencionais, como rádio, jornal e televisão. 19,15% afirmaram ter se informado pela televisão; 12,7% pelo jornal e, apenas 6,4%, pelo rádio. O que surpreende, nestes dados, é que existe o entendimento generalizado de que o rádio é o meio de comunicação de maior penetração junto à população, mas isto não se confirmou nesta pesquisa.

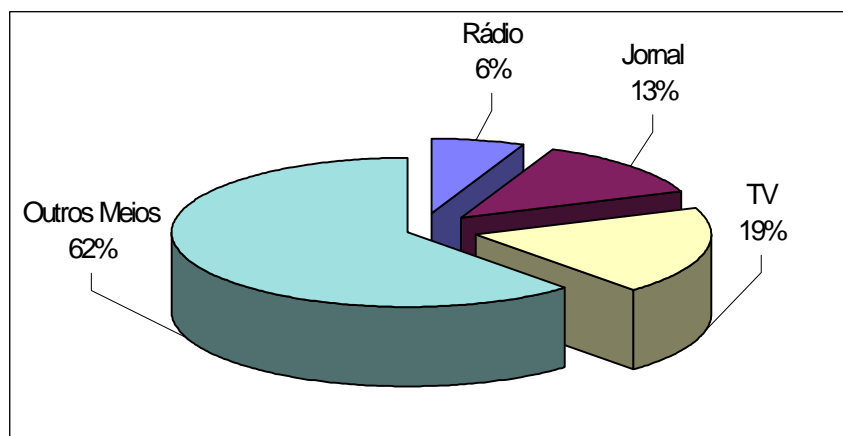


Figura 09 - Opinião dos usuários sobre como ficou sabendo do local, para obter o serviço de Revalidação de CNH, no Vapt-Vupt.

No DETRAN, por sua vez, conforme mostra a Figura 10, 96% dos usuários afirmaram ter se informado por outros meios; apenas 1%, pelo rádio, 1% pelo jornal e 2%, pela televisão.

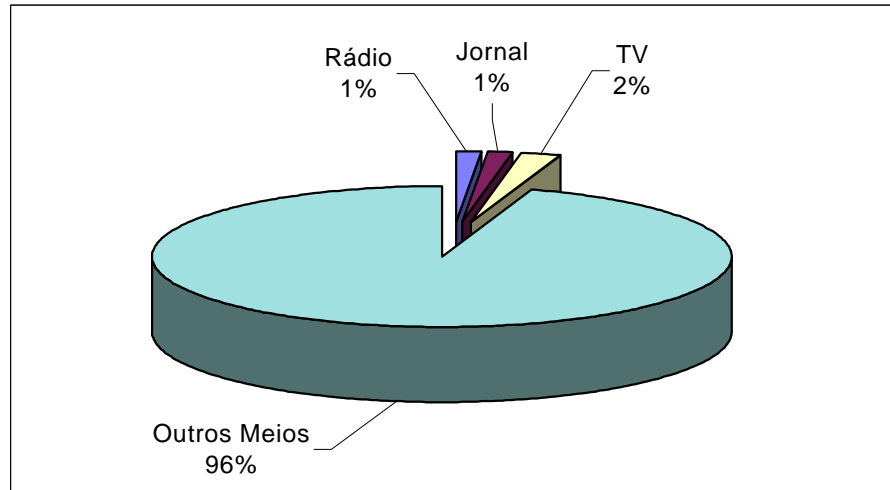


Figura 10 - Opinião dos usuários sobre como ficou sabendo do local para obter o serviço de Revalidação de CNH, no DETRAN.

No que se refere à questão nove, a respeito do conhecimento do usuário, sobre a documentação necessária para obter o serviço antes de sua primeira visita, a Figura 11 mostra que, no Vapt-Vupt, 61,7% dos usuários não tinham conhecimento da documentação necessária para obter o serviço, e que somente 38,3% tinham essa informação antes de sua primeira visita. No DETRAN, observamos, conforme a Figura 10, mostra que 55,7% dos usuários não tinham a informação e que 44,3% já sabiam da documentação necessária. Estes dados demonstram que os administradores podem fazer muito, no sentido de divulgar os meios de obter informações sobre os serviços prestados perante a população. Este dado, juntamente com o anterior, demonstra que os cidadãos tem pouca informação sobre onde obter os serviços e qual a documentação necessária este fim.

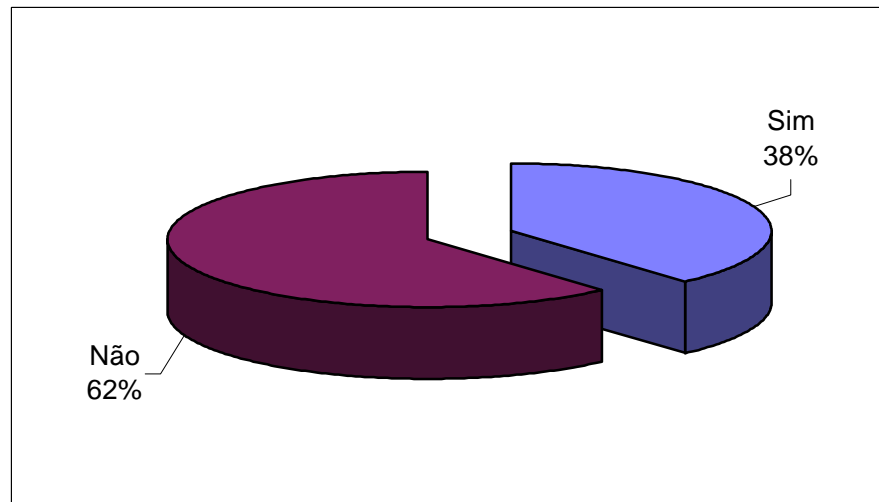


Figura 11 - Opinião dos usuários que já tinham conhecimento da documentação necessária para obtenção do serviço no Vapt-Vupt, para o serviço de Revalidação de CNH, antes de sua primeira visita.

Os resultados da pesquisa, conforme mostrado nas Figura 11 e 12, sugerem que os usuários estão realizando a primeira visita aos locais de atendimento apenas para informar-se sobre a documentação necessária. Isto representa perda de tempo, dinheiro e utilização da capacidade de atendimento apenas para informações que poderiam ser prestadas através de telefone, internet ou outros meios de comunicação. Conforme demonstrado neste trabalho, os usuários atribuíram baixos índices de satisfação, quanto à facilidade de acessar o local de atendimento por telefone.

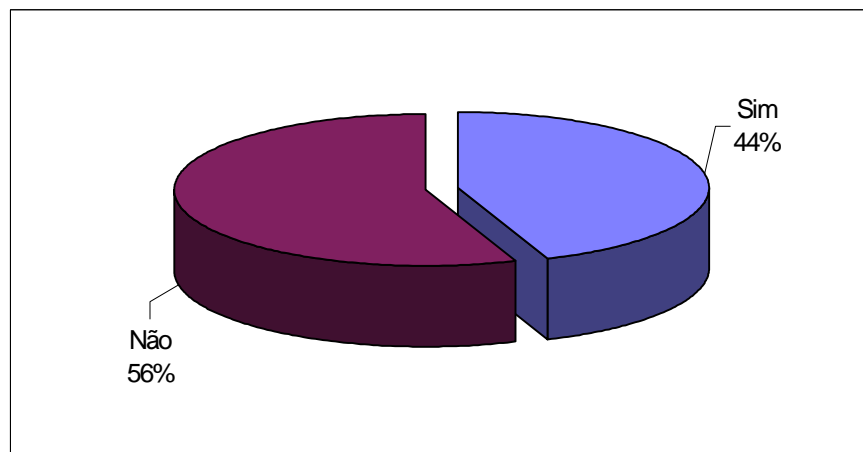


Figura 12 - Opinião dos usuários que já tinham conhecimento da documentação necessária para a obtenção do serviço no DETRAN, para o serviço de Revalidação de CNH, antes da sua primeira visita.

Analisando-se as sugestões apresentadas pelos usuários, para o serviço de Revalidação de CNH, no Vapt-Vupt, conforme Figura 13, pode-se observar que 23,4%

dos usuários sugerem melhorias no custo do serviço; 21,3% no tempo em fila; 14,9% no horário de atendimento e que 12,8% não opinaram e 8,5% no método de pagamento. Quanto aos demais itens, não foram comentados em função de terem pouca representatividade.

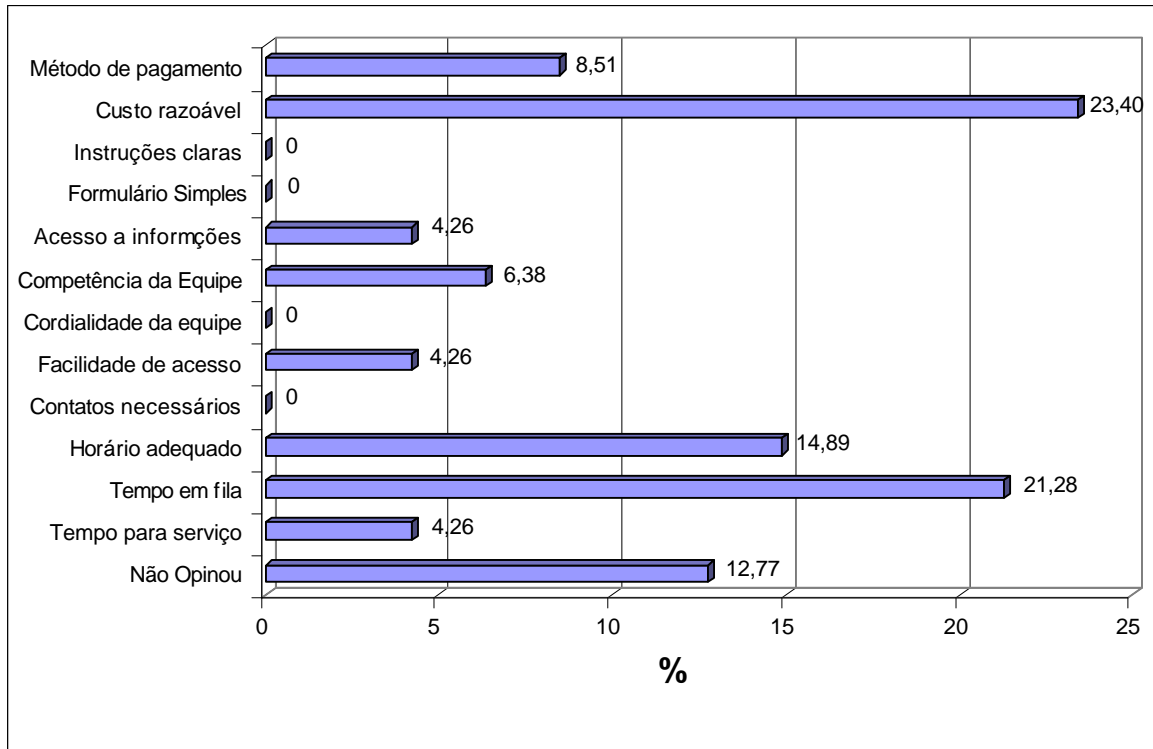


Figura 13 - Sugestões apresentadas pelos usuários, para a melhoria do atendimento do serviço de Revalidação da CNH, no Vapt-Vupt.

No DETRAN, observa-se, segundo Figura 14, um percentual ainda mais expressivo; 40% sugerem melhorias no custo do serviço; 16,4%, no tempo em filas; 12,9%, no horário de atendimento; 12,1%, na facilidade de acesso. Quanto aos demais itens, eles não serão comentados em função de terem pouca representatividade.

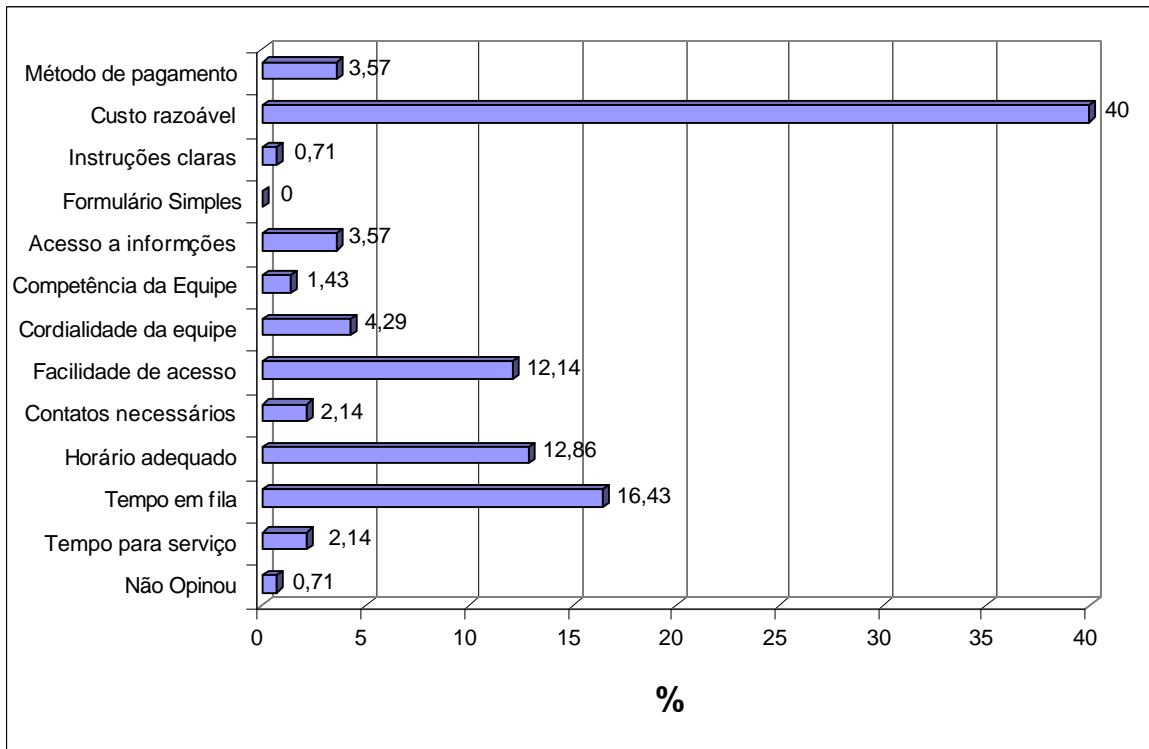


Figura 14 - Sugestões apresentada pelos usuários para a melhoria do atendimento do serviço de Revalidação da CNH, no DETRAN.

Observa-se que, mesmo em proporções diferentes, as sugestões apontadas pelos usuários, para a melhoria do serviço, são bastante semelhantes. Foram apresentados: em primeiro lugar, o custo do serviço; em segundo, o tempo em fila e, em terceiro, o horário adequado. Essas informações sugerem que os administradores têm condições de oferecer serviços de maior qualidade se melhorarem o desempenho nesses três itens do atendimento.

5.3 Análise dos dados para o serviço de emissão da CTPS.

A Tabela 7 demonstra os índices de satisfação aferidos, em geral, por local de atendimento, no Vapt-Vupt e na Secretaria de Cidadania e Trabalho – SCT, e, em particular, para cada um dos fatores de avaliação, considerados na pesquisa. Foram 82 usuários entrevistados que participaram da avaliação, sendo 70 no Vapt-Vupt e 12 na SCT. O índice de satisfação, aferido na SCT, foi superior ao do Vapt-Vupt, 1,94 e 1,69 respectivamente. Nos fatores avaliados percebe-se uma leve vantagem

a favor do sistema de atendimento da SCT. O serviço do Vapt-Vupt foi melhor avaliado somente no fator F – recebi as informações e instruções necessárias, enquanto a SCT foi melhor nos outros itens. Observa-se que os fatores A – tempo de espera, e D – o órgão foi facilmente acessado por telefone, apresentaram variação mais significativa a favor da SCT. O fator A recebeu índice de satisfação de 1,92, com 100,00% dos usuários concordando com a questão, contra 1,29 no Vapt-Vupt, com 87,14% concordando com a questão e 8,57% discordando dela. O fator D apresentou, 1,83, na SCT, com 100,00% concordando com a questão e 0,88 no Vapt-Vupt, com 52,94% concordando com a questão e 0,00% dela discordando. Apesar de ambos os locais apresentarem as mesmas características, nos seus sistemas de atendimento, a SCT apresenta ampla vantagem no número médio diário de atendentes por usuários, aproximadamente 16 contra 47, no Vapt-Vupt. Isto garante à SCT maior capacidade de atendimento, traduzindo-se em menor tempo de espera para o usuário. Quanto ao acesso às informações por telefone, observa-se que o Vapt-Vupt não foi tão bem avaliado, indicando que pode implementar melhorias para oferecer melhor nível de satisfação aos usuários.

Tabela 7 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação para o serviço de emissão de CTPS, segmentados por local de atendimento

Local	A	B	C	D	E	F	G	H	Índice total	Usuários
Total Vapt-Vupt	1,29	1,84	1,87	0,88	1,83	1,93	1,97	1,90	1,69	70
Total SCT	1,92	1,92	2,00	1,83	2,00	1,83	2,00	2,00	1,94	12

Pelo fato deste serviço ser gratuito, diferente do de revalidação da CNH, os fatores I, J e K, referentes ao valor e à forma de pagamento da taxa de serviço, não foram considerados nesta pesquisa e, portanto, deixaram de ser avaliados pelos usuários durante a aplicação dos questionários.

Observa-se que o serviço prestado pela SCT foi muito bem avaliado, sendo que os fatores C – a equipe de atendimento mostrou competência; E – é fácil o entendimento das placas de sinalização; G – os documentos são de fácil entendimento e H – os procedimentos são descomplicados, receberam o índice 2, isto é, o maior valor

possível na avaliação. A menor avaliação obtida foi equivalente a 1,83 para o fator D – o órgão foi facilmente acessado por telefone, e F – recebi as informações e instruções necessárias. Isto mostra que, apesar de ser bem avaliado, pode ser melhorado ainda mais o acesso por telefone. Os fatores B e C, que avaliam a equipe de atendimento, receberam, respectivamente, as avaliações 1,92 e 2,00, demonstrando alto nível de desempenho do trabalho realizado pelos funcionários responsáveis por esse trabalho. Conforme já comentado, o índice de valor zero significa o estado em que o usuário está dividido entre satisfeito e insatisfeito; o valor 1 significa quase satisfeito e o 2 é o valor máximo de satisfação do usuário.

A seguir, serão comparados os desempenhos dos dois locais de atendimento, de acordo com a segmentação dos dados por sexo, nível de instrução, idade e renda.

5.3.1 Índices de satisfação por sexo e local de atendimento.

Considerando-se a segmentação dos usuários por sexo, pode-se observar, na Tabela 8, que na avaliação deste serviço, no Vapt-Vupt, os usuários de ambos os sexos atribuíram índices bastante satisfatórios, embora haja alguma diferença entre eles. Os do sexo masculino avaliaram melhor do que os do feminino, 1,75, e 1,65, respectivamente. O fator D – a unidade foi facilmente acessada por telefone, foi o que apresentou maior discrepância de avaliação entre ambos os sexos. Os usuários do sexo masculino atribuíram o índice de 1,20, com 60,00% concordando com a questão e 0,00% discordando dela, enquanto os do sexo feminino, 0,75, com 50,00% concordando com a questão e 0,00% dela discordando, evidenciando que as mulheres foram mais exigentes neste fator de avaliação. Os percentuais de usuários concordando com a questão ou discordando dela, encontram-se no APÊNDICE E.

Tabela 8 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação para o serviço de emissão de CTPS, segmentados por sexo e local de atendimento.

Sexo	Local	A	B	C	D	E	F	G	H	Índice total	Usuários
F	Vapt-Vupt	1,40	1,74	1,74	0,75	1,80	1,89	1,94	1,91	1,65	35
M	Vapt-Vupt	1,17	1,94	2,00	1,20	1,86	1,97	2,00	1,89	1,75	35
Total Vapt-Vupt		1,29	1,84	1,87	0,88	1,83	1,93	1,97	1,90	1,69	70
F	SCT	1,80	2,00	2,00	2,00	2,00	1,80	2,00	2,00	1,95	5
M	SCT	2,00	1,86	2,00	1,71	2,00	1,86	2,00	2,00	1,93	7
Total SCT		1,92	1,92	2,00	1,83	2,00	1,83	2,00	2,00	1,94	12
Total de usuários											82

Observando na Secretaria de Cidadania e Trabalho, percebe-se que, na apuração do índice total, também, houve pouca diferença entre os índices apurados, com pouca vantagem para os usuários do sexo feminino, 1,95, contra 1,93, do sexo masculino. Analisando-se a avaliação dada a cada um dos fatores, observa-se que a maior diferença encontra-se, também, no fator D, sendo que os usuários do sexo feminino atribuíram valor máximo, 2,00, com 100,00% dos usuários concordando com a questão, e os do sexo masculino 1,71, também com 100,00%, concordando com ela. Na avaliação dos fatores C – a equipe mostrou competência, E – é fácil o entendimento das placas de sinalização, G – os documentos são de fácil entendimento, e H – os procedimentos são descomplicados, os usuários de ambos os sexos atribuíram valores máximos de avaliação, com 100% de satisfação, mostrando que o serviço é de excelência, quando analisado sob o prisma desses fatores.

5.3.2 Índices de satisfação por nível de instrução e local de atendimento.

Considerando-se a segmentação dos usuários, por nível de instrução, pode-se observar, na Tabela 9, que na apuração do índice total deste serviço, no Vapt-Vupt, os usuários de nível superior, supostamente mais exigentes que as outras categorias, conferiram o maior índice de satisfação, 1,84, seguidos pelos de nível médio, 1,69, e por último, os de nível elementar, 1,67. Já na avaliação deste mesmo serviço, na Secretaria de Cidadania e Trabalho, os usuários que apresentaram maior ín-

dice de satisfação foram os de nível médio, 1,96, seguido dos de nível elementar, 1,93 e por último os do nível superior, 1,88.

Tabela 9 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação para o serviço de emissão de CTPS, segmentados por nível de instrução e local de atendimento.

Nível de Instrução	Local	A	B	C	D	E	F	G	H	Índice total	Total Usuários
Elementar	Vapt-Vupt	1,26	1,53	1,63	1,33	1,84	1,89	1,95	1,89	1,67	19
Médio	Vapt-Vupt	1,26	1,96	1,96	0,77	1,81	1,94	1,98	1,89	1,69	47
Superior	Vapt-Vupt	1,75	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,84	4
Total Vapt-Vupt		1,29	1,84	1,87	0,88	1,83	1,93	1,97	1,90	1,69	70
Elementar	SCT	2,00	1,80	2,00	1,80	2,00	1,80	2,00	2,00	1,93	5
Médio	SCT	1,83	2,00	2,00	2,00	2,00	1,83	2,00	2,00	1,96	6
Superior	SCT	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,88	1
Total SCT		1,92	1,92	2,00	1,83	2,00	1,83	2,00	2,00	1,94	12
Total Serviço											82

Analisando-se a avaliação dada a cada um dos fatores para este serviço, no Vapt-Vupt, pôde-se observar que no melhor fator avaliado, o G – os documentos são de fácil entendimento, foram os usuários de nível superior que atribuíram o maior índice de satisfação, 2,00, sendo que 100% dos usuários concordaram com a questão, seguidos pelos usuários de nível médio, 1,98, também com 100% concordando com a questão e por último, os de nível elementar, com 1,95, também com 100% concordando com a questão. Os percentuais de usuários concordando com a questão ou discordando dela encontram-se no APÊNDICE F. Percebe-se que os índices atribuídos por estes dois últimos segmentos encontram-se muito próximos. Logo, o resultado está dentro do esperado, uma vez que são os usuários de nível superior, que supostamente, teriam maior facilidade para entender os documentos. No pior fator avaliado, o D – o órgão foi facilmente acessado por telefone, o nível elementar teve menos dificuldades, atribuindo o índice de satisfação de 1,33, com 66,67% concordando com a questão e 0,00% discordando dela, seguido do superior, 1,00, com 100% concordando com a questão, e, por último, o nível médio, 0,77, com 46,15% concordando com a questão e 0,00% dela discordando. Observa-se, também, que dos fatores que medem a eficácia dos meios de comunicação, além do G, já comentado, estão o E – é fácil o entendimento das placas de sinalização, e o F – recebi as instruções e informações necessárias, que receberam avaliações máximas pelos

usuários de nível superior. Entretanto, nos demais segmentos, médio e elementar, os índices de satisfação foram menores. Vale, neste caso, o mesmo comentário já feito, quando da análise do resultado da avaliação do fator G, ou seja, os resultados encontram-se dentro do esperado, uma vez que os usuários de nível superior teriam maior facilidade de entender os meios de comunicação disponíveis para este serviço.

Analisando-se a avaliação dada a cada um dos fatores para este serviço, na Secretaria de Cidadania e Trabalho, pôde-se observar que os fatores D – o órgão foi facilmente acessado por telefone, e o F – recebi as informações e instruções necessárias, foram os que receberam menor avaliação, 1,83, sendo que, no caso do fator D, foram os usuários de nível médio que atribuíram a maior avaliação, seguidos do nível elementar, 1,80, com 100% concordando com a questão e, por último, os de nível superior, 1,00, também com 100% concordando com a questão. Já no fator F, foram os de nível superior que deram a avaliação máxima, seguidos dos de nível médio, 1,83, com 100% concordando com a questão, e, por último, os de nível elementar, 1,80, também com 100% concordando com a questão. Embora esta unidade de atendimento tenha alcançado níveis excepcionais de avaliação, estes dados mostram que ainda pode-se fazer mais, para que estes dois fatores com um desempenho ainda melhor.

5.3.3 Índices de satisfação por idade e local de atendimento.

Considerando-se a segmentação dos usuários por idade, pode-se observar, na Tabela 10, que na apuração do índice total do serviço a SCT alcançou melhor resultado do que o Vapt-Vupt, 1,94 e 1,69. Na avaliação do Vapt-Vupt, a faixa de idade acima de 50 anos atribuiu a maior pontuação, 2,00, embora tenha sido por apenas um único usuário. Já os usuários com idade até 24 anos revelaram um índice de satisfação superior ao dos situados entre a faixa de 25 a 49 anos, 1,71 e 1,67, respectivamente. Este mesmo serviço, na SCT, foi avaliado por apenas dois tipos de usuários, os de até 24 anos e os de 25 a 49 anos, sendo que ambos os grupos apresentaram o mesmo índice de satisfação, 1,94. No fator D, que recebeu o menor índice de satisfação, no Vapt-Vupt, 0,88, os usuários de faixa de idade de até 24 anos o avaliaram melhor, 1,14, com 71,43% concordando com a questão e 0,00% discordando dela, do que os situados entre a faixa de 25 a 49, que atribuíram

dando dela, do que os situados entre a faixa de 25 a 49, que atribuíram índice de satisfação de 0,70, com 40% concordando com a questão e 0,00% dela discordando. O usuário acima de 50 anos deixou de responder a essa questão, motivo pelo qual o campo correspondente a este fator encontra-se sem valor. Os percentuais de usuários concordando com a questão ou discordando dela, encontram-se no APÊNDICE G.

Tabela 10 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação para o serviço de emissão de CTPS, segmentados por idade e local de atendimento.

Idade	Local	A	B	C	D	E	F	G	H	Índice total	Usuários
Até 24 anos	Vapt-Vupt	1,34	1,74	1,77	1,14	1,80	1,97	1,97	1,94	1,71	35
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	1,21	1,94	1,97	0,70	1,85	1,88	1,97	1,85	1,67	34
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	2,00	2,00	2,00	-	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1
Total Vapt-Vupt		1,29	1,84	1,87	0,88	1,83	1,93	1,97	1,90	1,69	70
até 24 anos	SCT	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,50	2,00	2,00	1,94	4
25 a 49 anos	SCT	1,88	1,88	2,00	1,75	2,00	2,00	2,00	2,00	1,94	8
Total SCT		1,92	1,92	2,00	1,83	2,00	1,83	2,00	2,00	1,94	12
Total Serviço											82

No melhor fator avaliado, no Vapt-Vupt, o G, os usuários das faixas com até 24 anos e de 25 a 49 anos apresentaram o mesmo índice, 1,97, com 100% concordando com a questão, em ambos os grupos de usuários.

No pior fator avaliado na SCT, o D, os usuários com até 24 anos lhe atribuíram a máxima avaliação, enquanto na faixa entre 25 a 49 anos, 1,75, 100% concordaram com a questão, revelando que este grupo de usuários parece ser mais exigente, quanto à avaliação do acesso ao órgão por telefone. Isto pode ser explicado devido ao fato de que os usuários, nesta faixa de idade, encontram-se inseridos no mercado de trabalho e são menos tolerantes, em relação ao gasto do seu tempo.

Observa-se que houve uma forte discrepância entre as duas categorias de usuários, em relação ao fator F – recebi as instruções e informações necessárias. Os usuários com idade até 24 anos apresentaram índice de satisfação de 1,50, sendo que 100% concordaram com a questão, enquanto os situados entre 25 a 49 anos atribuíram a máxima avaliação.

5.3.4 Índices de satisfação por renda e local de atendimento.

Considerando-se a segmentação dos usuários, por nível de renda, pode-se observar, na Tabela 11, que na avaliação deste serviço, no Vapt-Vupt, os usuários de renda abaixo de R\$ 500,00 foram os que conferiram maior índice de satisfação, 1,78, seguidos daqueles com renda acima de R\$ 2.500,00, 1,71, e, por último, os com renda entre R\$ 500,00 e R\$ 2.500,00, 1,59. Na SCT, a maior avaliação foi atribuída pelos usuários com renda entre R\$ 500,00 e R\$ 2.500,00, 2,00, seguida dos usuários com renda abaixo de R\$ 500,00, 1,94, e, por último, os com renda acima de R\$ 2.500,00, 1,88. Dessa forma, fica difícil encontrar explicação para as avaliações atribuídas, uma vez que os vários segmentos comportaram-se de forma diferenciada, nos dois locais de atendimento, dificultando alguma conclusão a respeito de qual seria o segmento de renda mais ou menos exigente. Supostamente, os usuários com renda maior seriam os mais exigentes. Este fato ficou constatado no caso da SCT, porém, não se confirmou no Vapt-Vupt.

Tabela 11 - Índices de satisfação dos fatores de avaliação, para o serviço de emissão de CTPS, segmentados por faixa de renda e local de atendimento.

Renda (R\$)	Local	A	B	C	D	E	F	G	H	Índice Total	Usuários
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	1,50	1,33	1,33	-	2,00	2,00	2,00	1,83	1,71	6
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	1,07	1,82	1,86	0,38	1,89	1,89	1,93	1,89	1,59	28
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	1,42	1,94	1,97	1,33	1,75	1,94	2,00	1,92	1,78	36
Total Vapt-Vupt		1,29	1,84	1,87	0,88	1,83	1,93	1,97	1,90	1,69	70
Acima de R\$ 2.500,00	SCT	2,00	2,00	2,00	1,50	2,00	1,50	2,00	2,00	1,88	2
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	SCT	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1
Abaixo de R\$ 500,00	SCT	1,89	1,89	2,00	1,89	2,00	1,89	2,00	2,00	1,94	9
Total SCT		1,92	1,92	2,00	1,83	2,00	1,83	2,00	2,00	1,94	12
Total Serviço											82

Analisando-se cada um dos fatores avaliados no Vapt-Vupt, pode-se perceber que, no melhor fator avaliado, o G – os documentos são de fácil entendimento, os usuários com renda acima de R\$ 2.500,00 e os abaixo de R\$ 500,00 foram os que

atribuíram a maior avaliação, ficando 100% concordando com a questão, seguidos dos com renda entre R\$ 500,00 e R\$ 2.500,00 que apresentaram índice de satisfação de 1,93, também com 100% concordando com a questão. Os percentuais de usuários concordando com a questão e discordando dela encontram-se no APÊNDICE H. No pior fator avaliado, o D – o órgão foi facilmente acessado por telefone, foram os usuários com renda abaixo de R\$ 500,00 que deram a maior avaliação, 1,33, com 77,78% concordando com a questão e 0,00% discordando dela, seguidos dos com renda entre R\$ 500,00 e R\$ 2.500,00, com 25% concordando com a questão e 0,00% dela discordando. Vale observar que, dos seis usuários com nível de renda acima de R\$ 2.500,00, nenhum deles avaliou este fator.

Fazendo-se uma análise dos fatores avaliados na SCT, pôde-se perceber que os fatores pior avaliados foram o D – o órgão foi facilmente acessado por telefone, e o F – recebi as informações e instruções necessárias, sendo que as avaliações para estes dois fatores foram as mesmas. Os usuários com renda entre R\$ 500,00 e R\$ 2.500,00 atribuíram o maior valor, 2,00; portanto, 100% concordaram com a questão, seguidos dos usuários com renda abaixo de R\$ 500,00, 1,89, e, por último, os com renda acima de R\$ 2.500,00, 1,50. Em ambos os casos, 100% concordaram com a questão.

5.3.5 Indicadores complementares.

Dando continuidade à análise das demais questões do questionário de pesquisa, serão apresentados, a seguir, dados referentes à questão número três e quatro, que consideram, respectivamente, o tempo que o usuário aguardou antes de ser atendido pelo órgão desejado e quanto tempo o usuário considera razoável aguardar.

Conforme as Figuras 15 e 16, pode-se observar que, de maneira geral, o tempo de espera, aguardado no Vapt-Vupt, foi maior que no posto de atendimento da Secretaria de Cidadania e Trabalho - SCT. No primeiro, 21,4% dos usuários aguardaram de 11 a 15 minutos; 18,6%, de 21 a 30 minutos; 15,7%, de 31 a 45 minutos; 14,3%, mais de 60 minutos; 10%, de 1 a 5 minutos; esse mesmo percentual, de 11 a 15 minutos e 1,43 de 45 a 49 minutos. Os dados chamam a atenção pela sua grande variabilidade, podendo evidenciar horários de pico no atendimento e a necessidade de dimensionar melhor a capacidade de atendimento. Percebe-se uma concentração na parte superior da Figura, que revela que mais de 30% dos usuários

aguardaram mais de meia hora para serem atendidos. Um dado alarmante é que 14,3% tenham aguardado mais de uma hora para receber o serviço. Na SCT, ao contrário observa-se uma maior concentração na parte inferior da Figura. Um dado importante é que 75% aguardaram de 1 a 5 minutos. Dentre os demais usuários, 16,7% aguardaram entre 6 e 10 minutos, e 8,33% entre 16 e 20 minutos. Logo, o tempo de atendimento, neste local, alcança níveis de excelência. Este dado guarda coerência com o índice de satisfação apurado para este item de atendimento.

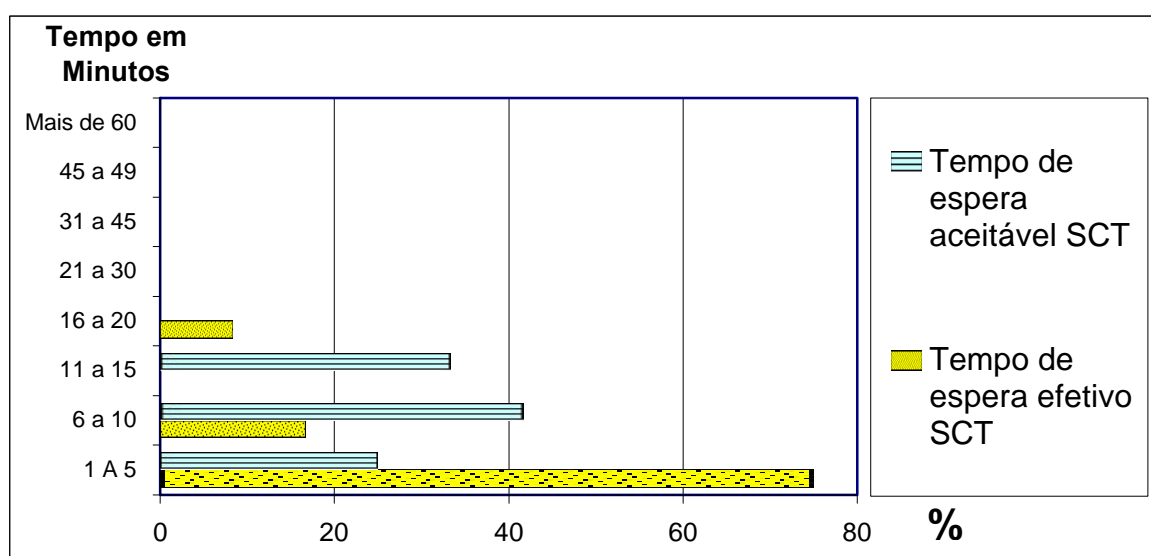


Figura 15 - Opinião dos Usuários sobre o tempo aguardado/tempo aceitável para atendimento na SCT, para o serviço de emissão de CTPS.

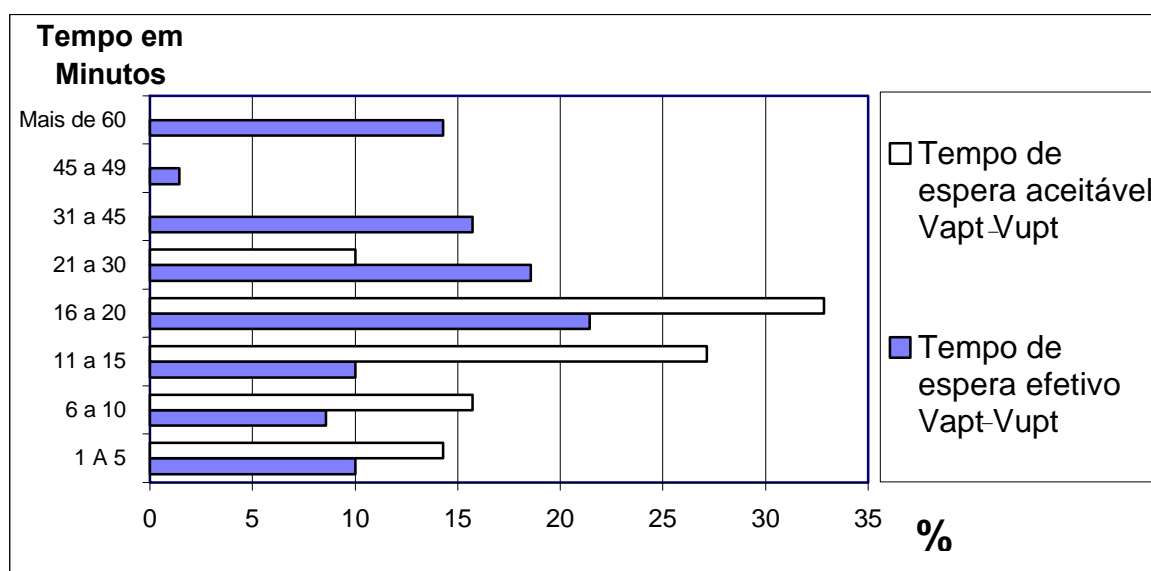


Figura 16 - Opinião dos Usuários sobre o tempo aguardado/tempo aceitável para atendimento no Vapt-Vupt, para o serviço de emissão de CTPS.

Quanto ao tempo considerado aceitável, pode-se perceber que Vapt-Vupt encontra-se aquém do necessário para atender às expectativas dos usuários, uma vez que, neste caso, a concentração ocorre na parte inferior das Figuras. 32% dos usuários consideraram o prazo entre 16 e 20 minutos como aceitável; 27,1% entre 11 e 15 minutos; 15,7%, entre 6 e 10 minutos e 14,3, os mais exigentes, entre 1 e 5 minutos. Observa-se que a maioria considera o prazo aceitável entre 11 e 20 minutos. Já na SCT, os usuários também foram mais exigentes, embora em menor grau, quando comparado aos do Vapt-Vupt, ao considerarem tempos menores do que os efetivamente aguardados como aceitáveis para obter o serviço. Neste local, 41,7% consideraram como tempo aceitável entre 6 e 10 minutos; 33,3% entre 11 e 15 minutos e 25% entre 1 e 5 minutos. Novamente, pôde-se perceber que a expectativa dos usuários é influenciada pela experiência com o serviço. Os usuários do Vapt-Vupt apresentaram uma expectativa menor do que os da SCT, acompanhando a mesma diferença com os tempos efetivamente aguardados para receber o serviço.

Em relação às questões cinco e seis do questionário, referentes ao número de pessoas com quem o usuário manteve contato para conseguir aquilo que necessitava, quando comparado com o número considerado aceitável, conforme as Figuras 17 e 18, pôde-se perceber que no Vapt-Vupt houve necessidade de maior número de contatos para obter o serviço. 68% dos usuários declararam que tiveram contato com três pessoas; 21,4%, com duas; 7,1%, com quatro; 1,4%, com uma e 1,4%, com cinco. Na SCT, 50% tiveram contato com duas pessoas, para obter o serviço, enquanto os outros 50%, o tiveram com apenas uma pessoa. Conclui-se que, neste item, o desempenho da SCT é bem melhor do que no Vapt-Vupt. Uma explicação possível para esse resultado é que a concentração de vários serviços no Vapt-Vupt leve o usuário a ter a necessidade de pedir orientação a respeito dos procedimentos para obter o serviço, enquanto na SCT não há essa necessidade, uma vez que o local de atendimento é exclusivo para esse serviço. Mesmo assim, uma melhor organização no *layout* do Vapt-Vupt poderia diminuir a necessidade de contatos, uma vez que mais de 70% dos usuários declararam que mantiveram contato com três ou mais pessoas, quando a maioria, 51,4%, consideraram como aceitável manter contato com duas pessoas. Quanto aos demais, 45,1% com três; 1,43% com 4 e 1,43% com cinco.

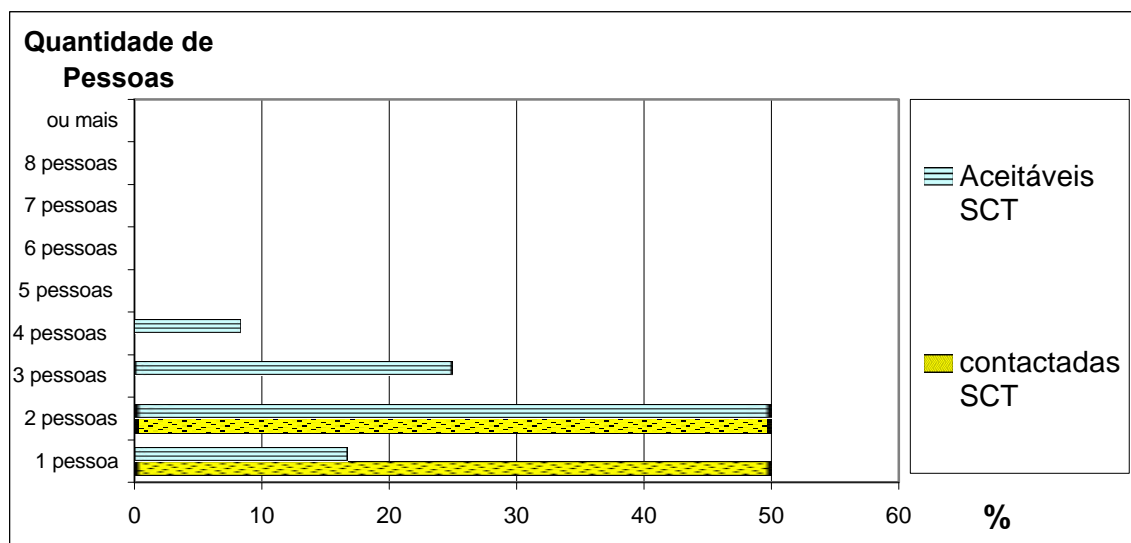


Figura 17 - Opinião dos usuários sobre o número de pessoas contactadas/pessoas aceitáveis para atendimento na SCT, para o serviço de Emissão de CTPS.

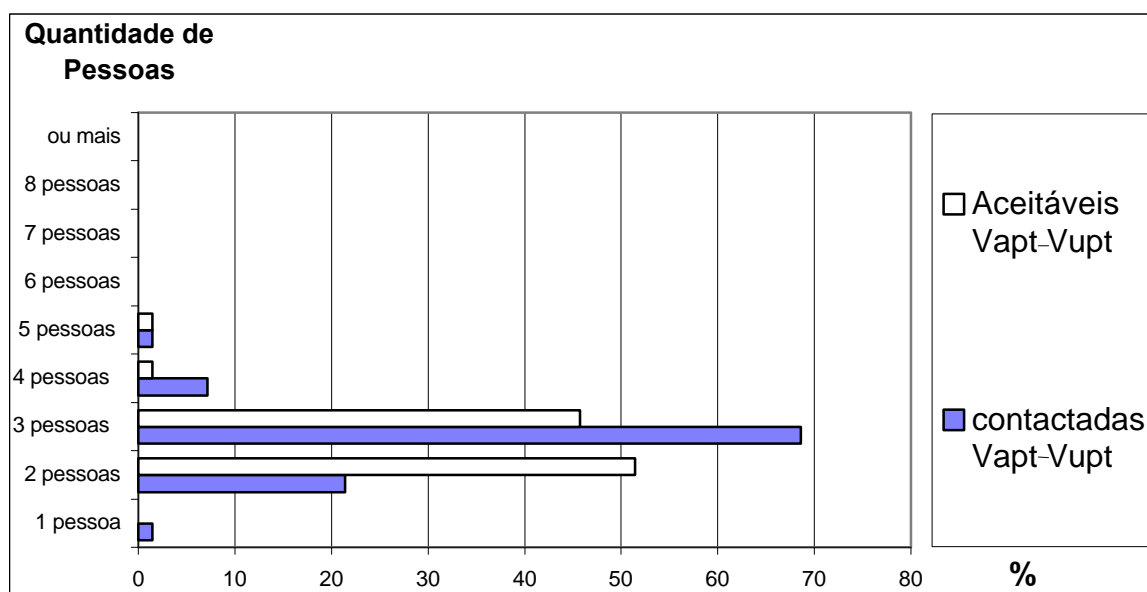


Figura 18 - Opinião dos usuários sobre o número de pessoas contactadas/pessoas aceitáveis para atendimento no Vapt-Vupt, para o serviço de Emissão de CTPS.

Já na SCT os dados mostram que, neste item, o atendimento encontra-se acima das expectativas do usuário, uma vez que 25% admitem como aceitável manter contato com três pessoas e, 8,33%, com quatro.

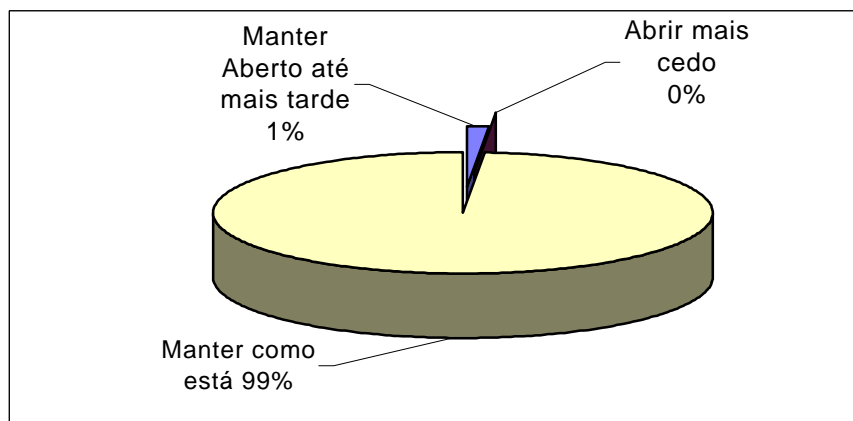


Figura 19 - Opinião dos Usuários, em relação ao horário de expediente no Vapt-Vupt, para o serviço de emissão de CTPS.

Quanto à questão número sete do questionário, Qual a opinião do usuário, em relação ao horário de expediente, no Vapt-Vupt, pode-se observar, na Figura 19, que a quase totalidade dos usuários, 99%, declarou que o Vapt-Vupt deve permanecer como está.

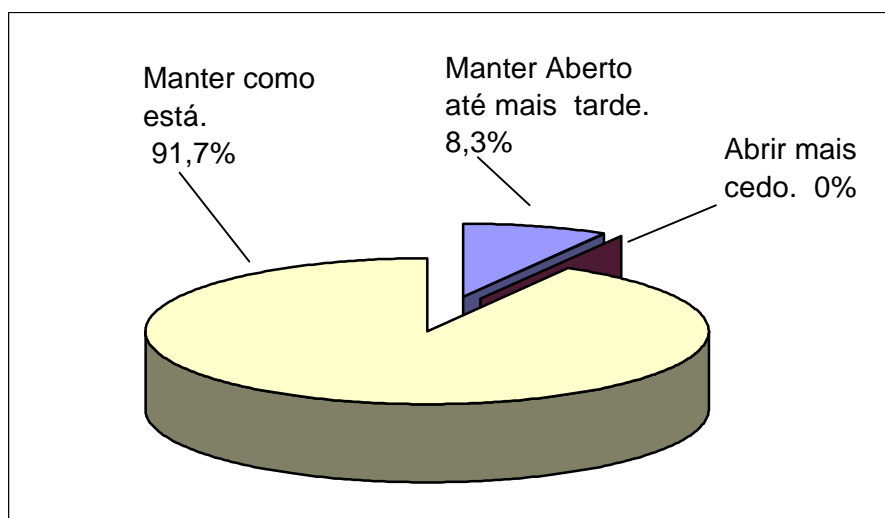


Figura 20 - Opinião dos Usuários em relação ao horário de expediente na SCT, para o serviço de emissão de CTPS.

Na SCT, os dados colhidos, conforme mostra a Figura 20, são bastante parecidos, com 91,7% a favor de manter a SCT como está; 8,3% mantê-la aberta até mais tarde e 0,00% abrir mais cedo. Pode-se afirmar, então, que os dois locais de atendimento pesquisados atendem à quase totalidade dos usuários, neste item do atendimento.

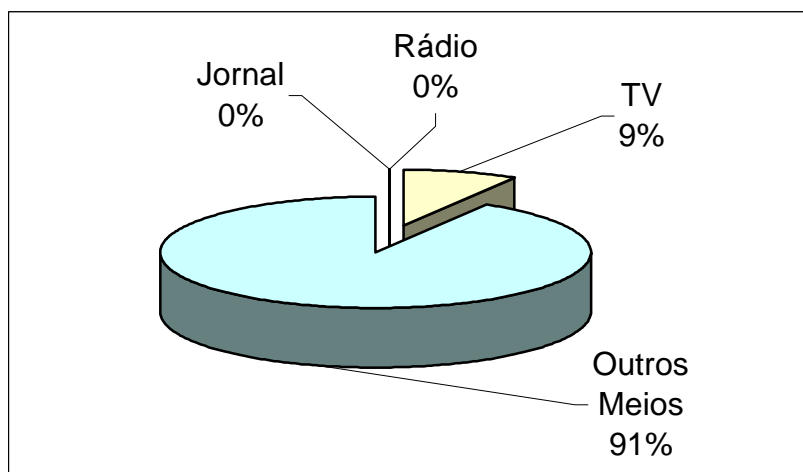


Figura 21 - Opinião dos usuários sobre como obtiveram informações a respeito do serviço de emissão de CTPS no Vapt-Vupt.

A Figura 21 mostra os meios como os usuários obtiveram informação a respeito do serviço de emissão da CTPS no Vapt-Vupt. Pelos dados levantados, pode-se perceber que a grande maioria dos usuários obteve a informação a respeito do serviço através de outros meios e não pelos mais usuais. Apenas 9% obteve essas informações através da televisão.

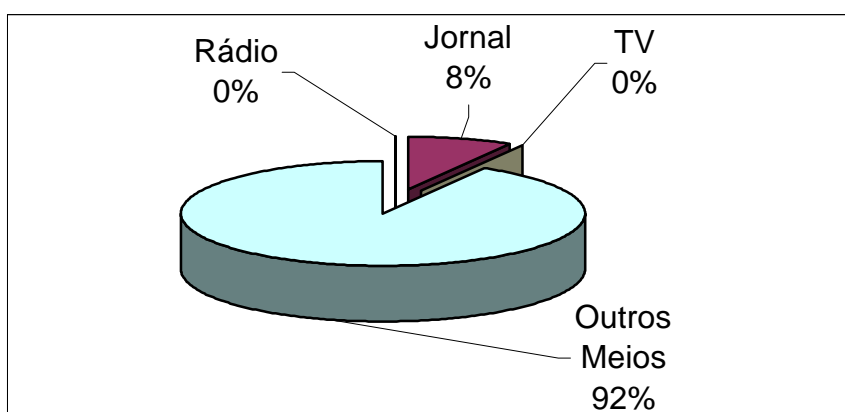


Figura 22 - Opinião dos usuários sobre como obtiveram informações a respeito do serviço de emissão de CTPS na SCT.

A Figura 22 mostra dados semelhantes, levantados na SCT. Da mesma maneira, pode-se perceber que a quase totalidade dos usuários, 92%, utilizou outros meios não formais para obter informações a respeito dos serviços.

Como já foi constatado nesta pesquisa, que o acesso ao órgão por telefone, nos dois locais de atendimento, obteve os menores índices de satisfação, pode-se concluir que os usuários obtêm informação através de parentes ou amigos.

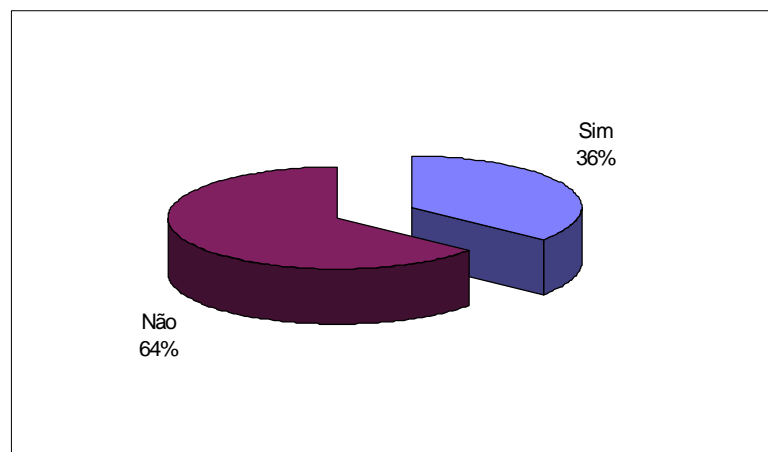


Figura 23 - Opinião dos usuários, que já tinham o conhecimento da documentação necessária para obter o serviço, no Vapt-Vupt, para o serviço de emissão de CTPS, antes da sua primeira visita.

A Figura 23 mostra que 64% dos usuários do Vapt-Vupt não tinham conhecimento da documentação necessária, para obter o serviço antes de sua primeira visita. Este dado, associado com o da questão anterior, sugere que os administradores, tem muito o que fazer para facilitar o acesso às informações e evitar o que, supostamente, está ocorrendo, ou seja, a maioria dos usuários está realizando sua primeira visita aos locais de atendimento apenas para informar-se da documentação necessária para obter o serviço, fato que representa um ônus para a sociedade, em termos de tempo e dinheiro, que pode perfeitamente ser evitado.

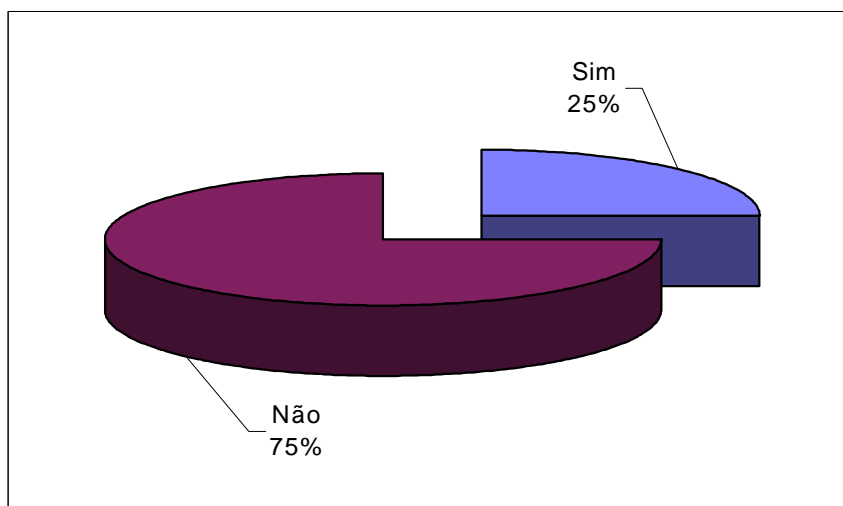


Figura 24 - Opinião dos usuários, que já tinham o conhecimento da documentação necessária para a obtenção do serviço na SCT para o serviço de emissão de CTPS, antes da sua primeira visita.

Mais grave ainda é a situação na SCT, conforme Figura 24, segundo a qual 75% dos usuários declararam que não tinham conhecimento da documentação antes de sua primeira visita, e apenas 25% já tinham essa informação.

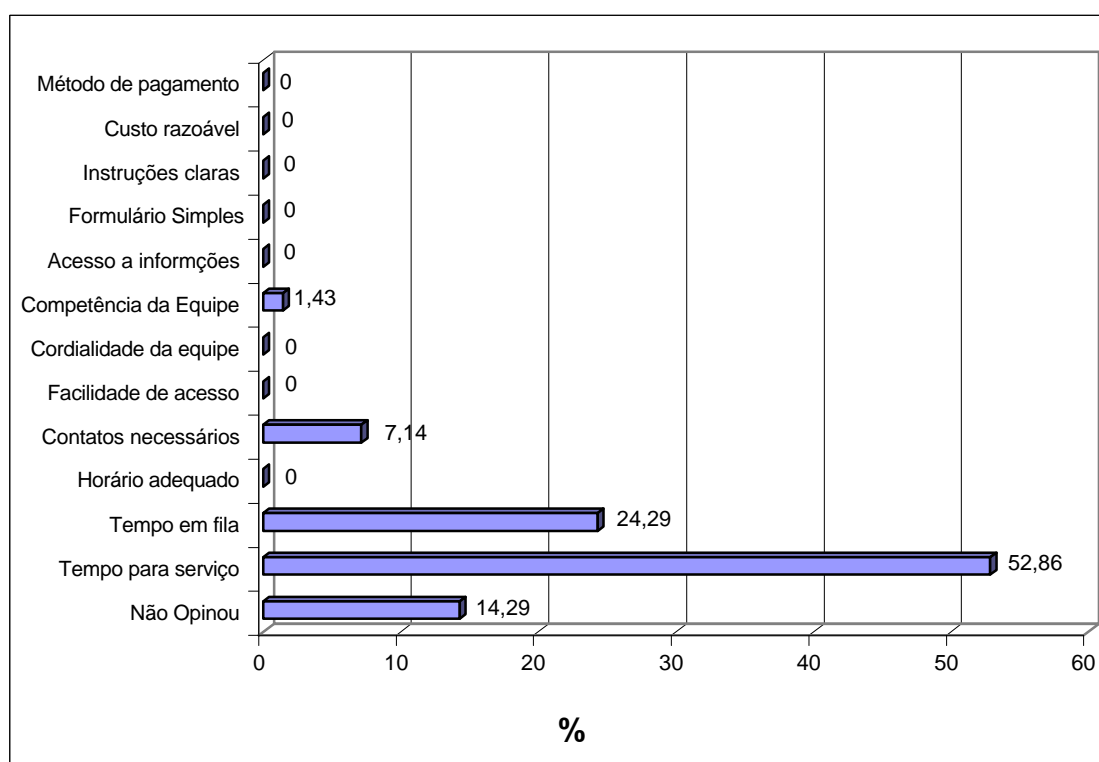


Figura 25 - Opinião dos Usuários sobre o item de atendimento que gostariam de melhorar no Vapt-Vupt, para o serviço de emissão de CTPS.

A Figura 25 mostra as sugestões apresentadas pelos usuários para a melhoria do serviço de emissão de CTPS, no Vapt-Vupt. A maioria dos usuários, 52,9%, sugere melhorias no tempo para obter o serviço. Neste fator do atendimento, o Vapt-Vupt demora mais para entregar a CTPS, porque a emissão deste documento depende da SCT, que, por sua vez, mantém convênio com o Sistema Nacional de Emprego. Um outro item que é possível melhorar, segundo 24,3% dos usuários, é o tempo em fila. Este dado guarda coerência com o índice de satisfação, apurado de 1,29, considerado baixo, com relação ao índice total de 1,64, já comentado neste trabalho, ou seja, os administradores do Vapt-Vupt têm motivos para preocupar-se com a melhoria neste item do atendimento. Percebe-se, também, que foi elevado o percentual de usuários que não opinaram, 14,3%. 7,1% sugeriram melhorias no número de contatos necessários para a obtenção do serviço e 1,4% na competência da equipe.

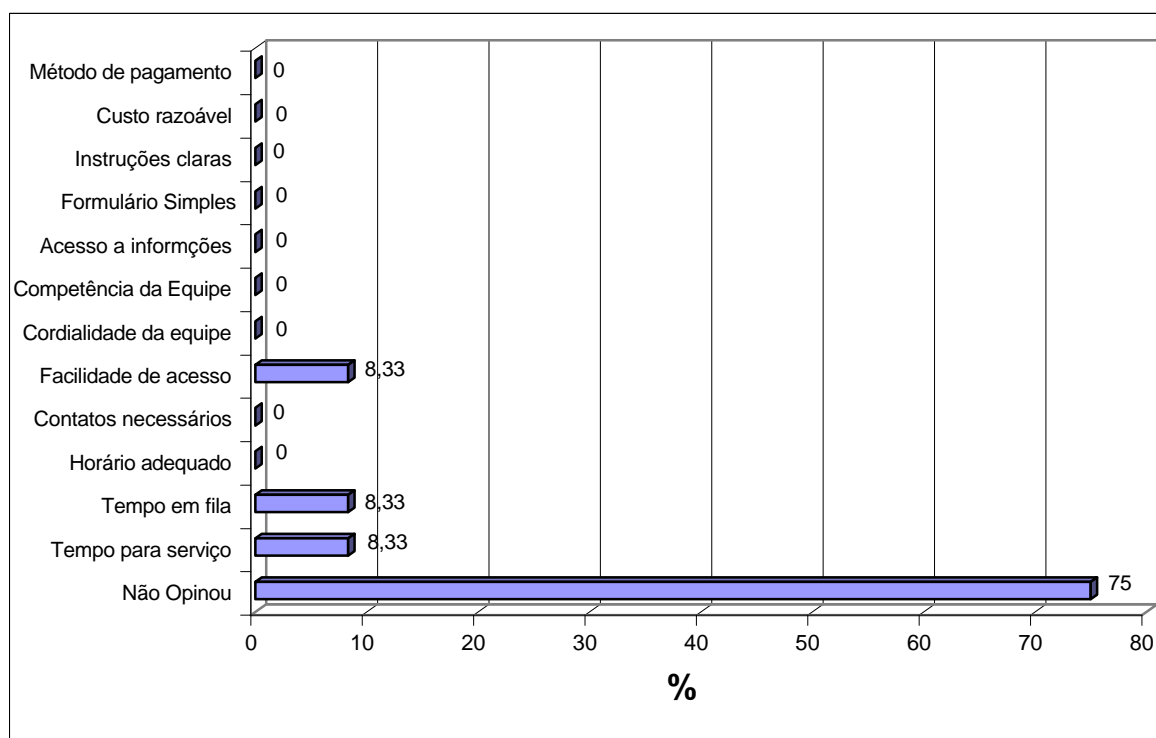


Figura 26 - Opinião dos Usuários sobre o item de atendimento que gostariam de melhorar na SCT, para o serviço de emissão de CTPS.

Já na SCT, conforme Figura 26, surpreende o fato de que 75% dos usuários não apresentaram sugestões de melhoria e, supostamente, estão bastante satisfeitos com o serviço prestado por essa unidade de atendimento. Com efeito, o índice de satisfação alcançado, de 1,94, de um máximo de 2,0, demonstra que a SCT alcançou um padrão de atendimento considerado de excelência, e vem confirmar a supo-

sição acima. 8,3% sugerem melhorias no tempo para entrega do serviço, o mesmo percentual para tempo em fila e facilidade de acesso.

5.4 Considerações.

O presente capítulo apresenta a análise dos serviços pesquisados a partir da tabulação dos dados coletados no formulário de pesquisa. Como pôde-se observar, os serviços foram avaliados pelos usuários com índices bastante satisfatórios, contrariando o entendimento popular de que os serviços públicos são de péssima qualidade. Com efeito, os índices apurados refletem elevados níveis de qualidade no atendimento, mostrando que o setor público tem avançado muito no seu relacionamento com os usuários cidadãos. Entretanto, vale ressaltar que, apesar de as repartições públicas pesquisadas apresentarem elevados níveis de modernização administrativa, o setor público do Estado de Goiás ainda mantém arraigados traços do modelo burocrático, dando maior ênfase às ações voltadas para o ambiente interno da organização e descuidando os canais institucionais de relacionamento com o ambiente externo. Esse comportamento é reforçado pelas atitudes dos administradores que ainda têm dificuldades em reconhecer nos usuários seu papel de legítimos clientes dos serviços públicos. Os sistemas de atendimento utilizados são modernos, mas a comunicação com o meio externo ainda deixa a desejar. Este estudo apresenta algumas deficiências no atendimento e pode ser o ponto de partida para se pesquisar mais sobre as causas dos desvios apresentados com a aplicação de técnicas e ferramentas da qualidade como *Brainstorming*, Diagramas de Pareto e de Causa e efeito.

O próximo capítulo apresentará as conclusões do presente trabalho, bem como sugestões para a realização de outros trabalhos acadêmicos.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.

6.1 Conclusões.

Melhorar a prestação de serviços públicos à comunidade tem sido uma das mais recentes e marcantes transformações da administração pública no Brasil e no mundo. Modernas instalações, com serviços integrados de atendimento, apoiadas nos recursos de informática de última geração, e pessoal capacitado, tanto no domínio dos processos, quanto em relações interpessoais, necessárias ao bom atendimento, foram implantadas em diversos estados brasileiros, oferecendo qualidade na prestação de serviços públicos e transformando, radicalmente, as relações entre o estado e os cidadãos usuários.

O Governo do Estado de Goiás, seguindo essa tendência mundial, implantou as Centrais Integradas de Atendimento ao Cidadão, conhecidas como Vapt-Vupt, onde, no período de dois anos, já foram atendidos mais de um milhão de usuários.

O presente trabalho teve como propósito verificar a qualidade do atendimento aos usuários do serviço público do Estado de Goiás, bem como comparar o sistema de atendimento das Centrais Integradas de Atendimento ao Cidadão com o adotado nos órgãos diretamente responsáveis pelo serviço.

Os dados apurados demonstram que os locais de atendimento pesquisados apresentam níveis de qualidade que variam de satisfatório a excelente, contrariando o entendimento geral de que os serviços prestados pelos órgãos públicos são de baixa qualidade, quando comparados com os da iniciativa privada. Com efeito, por meio desta pesquisa constatou-se que existem verdadeiras ilhas de excelência no atendimento, alcançando elevado conceito perante os usuários.

Um dado interessante, verificado neste trabalho, é que nem sempre as Centrais Integradas de Atendimento ao Cidadão oferecem a melhor qualidade na prestação de serviços públicos. Pelos dados levantados, o serviço de emissão da Carteira de Trabalho e Previdência Social, prestado pelo posto de atendimento da Secretaria de Cidadania e Trabalho, foi melhor avaliado pelos usuários do que o seu similar, prestado pela Central Integrada de Atendimento ao Cidadão. Convém esclarecer que uma das grandes vantagens oferecidas por estes locais de atendimento, que é a congregação de vários serviços públicos num único espaço físico, não foi avaliada nesta pesquisa, por que ficou restrita aos fatores de qualidade intrínsecos ao atendimento.

Vale ressaltar que todos os locais de atendimento pesquisados pertencem a órgãos da mesma estrutura do Governo do Estado de Goiás; entretanto, adotam sistemas de atendimento diferenciados, evidenciando a idéia de que não há padrões únicos de atendimento que disciplinem esta matéria. Nesse sentido, esta pesquisa pôde-se constituir num ponto de partida para a adoção de padrões de atendimento únicos para todos os órgãos e entidades estaduais, bem como de um modelo padronizado de avaliação dos serviços públicos no Estado de Goiás, possibilitando a comparação do desempenho entre os locais de atendimento, a identificação de eventuais desvios e a adoção de medidas corretivas, por parte dos gerentes, a fim de manter a qualidade nos serviços.

Assim, o propósito de criar um modelo de avaliação dos serviços públicos, baseado em dados quantitativos e qualitativos, foi devidamente alcançado. O modelo desenvolvido não somente mede o nível de satisfação dos usuários, mas, também, identifica os motivos que geram insatisfação no usuário, possibilitando orientar a tomada de decisão dos gerentes para a remoção dos obstáculos e o alcance de melhores níveis de qualidade no atendimento aos cidadãos. Os resultados vêm confirmar a hipótese de que a qualidade da prestação de serviços, oferecida aos usuários, apresenta diferenças em função da sistemática de atendimento adotada. É preciso, pois, a adoção de medidas que garantam o mesmo nível de excelência no atendimento em todos os órgãos e entidades da estrutura administrativa do setor público.

6.2 Sugestões.

Algumas sugestões para pesquisas em áreas de atendimento no setor público são :

a) Pesquisar junto, aos cidadãos, quais são os serviços que gostariam de ter, e a ênfase desses serviços, em termos de alocação de recursos, poderia ser um recurso de grande utilidade no projeto dessas instalações. As Centrais Integradas de Atendimento ao Cidadão apresentam uma capacidade limitada de atendimento, não sendo possível absorver todos os serviços estaduais prestados à comunidade;

b) Promover modelos de avaliação do atendimento com grupos de usuários, por intermédio de entrevistas, possibilitando a coleta de dados de forma mais precisa e detalhada;

- c) Avaliar a qualidade do atendimento dos serviços prestados por meio eletrônico, como internet e balcão de auto-atendimento;
- d) Comparar as vantagens de se ter um único instrumento padrão de avaliação do atendimento para todos os serviços com outros de caráter específico, que considerem as peculiaridades de cada tipo de serviço e
- e) Levar o usuário a participar da gestão de Centrais Integradas de Atendimento ao cidadão.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

Obras Citadas

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALBRECHT, K; BRADFORD, L..J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BERRY L. L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BLYTHE, D. M. with D. B. MARSON **Good practice in Citizen – Centred Service**. Ottawa: CCMD, 1999.

CAMPOS, V.F. **TQC: Controle de Qualidade Total: no estilo japonês**. Belo Horizonte: Bloch, 1992.

CARDOSO, Carmem, CUNHA, Francisco Carneiro da, **Tecnologia de Atendimento: cultura de prestação de serviços**. Recife: Tecnologia Gerencial & Informática 1994.

COSTA, F.L. da; **Programa de Estudos e pesquisas em reforma de Estado e governança**. RAP, Rio de Janeiro, V. 34, n.º 1, p. 267-70, jan/fev, 2000.

COUTINHO, M. J. V., **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual**, Brasília ENAP, Revista do Serviço Público, Ano 51, n.3, jul-set 2000.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de Processos: como inovar a empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DINSDALE, G.; MARSON, B., **Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros**. In: **Metodologia para me-**

dir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros. Brasília: ENAP, 2000.

FADUL, E.M.C. **Reforma do Estado e serviços públicos? Transformação de um modelo ou adaptação a uma nova ordem social?** Revista de administração, São Paulo, V. 34, n.º 1, p. 70-78, jan/mar, 2000.

FALCO S. E. de, **Instrumentos de voice giving na relação entre os cidadãos e a administração pública: a carta dos serviços.** Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP. Ano 51. n.3, jul-set, 2000.

FALK, J.A.; CARVALHO, E. **Gerenciamento de serviços área hospitalar.** In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. de. (org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI I. G. N.; CORRÊA H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

GILBERT, G. R.; NICHOLLS, J. A. F.; ROSLOW, S. **A mensuração da satisfação dos clientes do setor público,** Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP. Ano 51, n. 3, jul-set. 2000.

GRONROOS, C. Marketing: **Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUIMARÃES, T. de A. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** RAP, Rio de Janeiro, V. 34, n.º 3, p. 125-40, mai/jun, 2000.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade.** São Paulo: Makron Books , 1993.

HESKETT, J.L.; SASSER JR, W.E.; HART, C.W.L. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento de qualidade de produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, D. I. **Qualidade total na prestação de serviços: como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua**. São Paulo: Nobel, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTE, E.F. **Administração estratégica de serviços: aspectos da compreensão dos clientes**. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v2, n. 5, 2 sem 1997.

NASSUNO, M. **Experiências internacionais voltadas para a satisfação dos usuários-cidadãos com os serviços públicos**. Pesquisa ENAP. Abril 2001. pesquisa@enap.gov.br.

OSBORNE, D.; GEABLER, T.; **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília – DF: MH Comunicação, 1994.

PALADINI, G.P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. *Journal of marketing*, (American marketing association, outono), 1985

PEREIRA, L.C.B. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. RAP, Rio de Janeiro, V. 34, n.º 4, p. 7-26, jul/ago, 2000.

QUINTEIRO, T.; BARBOSA, M.L. de O.; OLIVEIRA, M.G. de; **Um toque de clássicos?** Durkheim, Marx e Weber, Belo Horizonte? UFMG, 1995.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SARAIVA, L.A.S.; CAPELÃO, L.G.F.; **A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing?** RAP, Rio de Janeiro, V. 34, n.º 2, p. 59-77, mar/abr, 2000.

SINK, D. S., TUTTLE, T.C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1993.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA, J. H.; CAMARGO, R. L.; SALOMÃO, S. M., **Reconstrução da administração pública: aspectos do caso brasileiro**. RAUSP v.34 n.1 jan-mar, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. P. de. **Qualidade e objetivos: implicações teóricas e metodológicas para a análise das organizações**. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L. M. B. de. (org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

Obras Consultadas

CROSBY, P.B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

BENT, S.; KERNAGHAN, K.; MARSON, D. B., **Innovations and good practice in single-window service**. Canadá: Citizen-Centred Service Network and Canadian Centre for Management Development, 1999.

HIRSCHMANN, D., **Customers Service in the United States Agency For International Development**. Administration & Society, n. 31, p.95-119. 1999.

HYDE, A. C., **Feedback from customers, clients and captives**. The Bureaucrat, 20(4), p.49-53, 1992.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

OCDE – **Public Management Service. Putting Citizens First: Portuguese experience in public management reform**. Paris: OCDE, 1996.

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Revalidação de CNH, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Sexo.

Fator: A - O tempo de Espera no local foi Adequado para o serviço de Revalidação de CNH

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	DETRAN	19	14	2	10	3	0	0	48	68,75	27,08
<i>Masculino</i>	DETRAN	34	24	6	21	7	0	0	92	63,04	30,43
Total do OUTROS		53	38	8	31	10	0	0	140	65,00	29,29
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	1	1	3	5	9	0	0	19	10,53	73,68
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	2	3	3	7	11	0	2	28	19,23	69,23
Total do Vapt-Vupt		3	4	6	12	20	0	2	47	15,56	71,11

Fator: B - A equipe de Atendimento foi prestativa para o serviço de Revalidação de CNH

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	DETRAN	7	2	10	20	9	0	0	48	18,75	60,42
<i>Masculino</i>	DETRAN	3	14	10	26	39	0	0	92	18,48	70,65
Total do OUTROS		10	16	20	46	48	0	0	140	18,57	67,14
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	1	1	4	4	9	0	0	19	10,53	68,42
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	1	0	6	7	12	0	2	28	3,85	73,08
Total do Vapt-Vupt		2	1	10	11	21	0	2	47	6,67	71,11

Fator: C - A equipe de Atendimento mostrou competência para o serviço de Revalidação de CNH

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	DETRAN	7	1	9	20	11	0	0	48	16,67	64,58
<i>Masculino</i>	DETRAN	3	12	12	29	36	0	0	92	16,30	70,65
Total do OUTROS		10	13	21	49	47	0	0	140	16,43	68,57
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	1	1	4	2	11	0	0	19	10,53	68,42
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	1	2	4	6	12	0	3	28	12,00	72,00
Total do Vapt-Vupt		2	3	8	8	23	0	3	47	11,36	70,45

Fator: D - A unidade foi facilmente acessada por telefone para o serviço de Revalidação de CNH

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	DETRAN	5	4	8	11	4	16	0	48	28,13	46,88
<i>Masculino</i>	DETRAN	22	4	15	11	8	32	0	92	43,33	31,67
Total do OUTROS		27	8	23	22	12	48	0	140	38,04	36,96
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	2	2	3	4	6	2	0	19	23,53	58,82
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	2	1	8	3	4	7	3	28	16,67	38,89
Total do Vapt-Vupt		4	3	11	7	10	9	3	47	20,00	48,57

Fator: E - É fácil o entendimento das placas de sinalização Revalidação de CNH

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	DETRAN	1	3	6	20	18	0	0	48	8,33	79,17
<i>Masculino</i>	DETRAN	2	5	11	38	34	1	1	92	7,78	80,00
Total do OUTROS		3	8	17	58	52	1	1	140	7,97	79,71
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	2	1	2	4	10	0	0	19	15,79	73,68
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	1	3	6	6	10	0	2	28	15,38	61,54
Total do Vapt-Vupt		3	4	8	10	20	0	2	47	15,56	66,67

Fator: F - Recebi as informações/instruções necessárias para o serviço de Revalidação de CNH

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	DETRAN	0	6	0	18	24	0	0	48	12,50	87,50
<i>Masculino</i>	DETRAN	3	6	8	33	42	0	0	92	9,78	81,52
Total do OUTROS		3	12	8	51	66	0	0	140	10,71	83,57
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	1	2	1	4	10	0	1	19	16,67	77,78
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	1	1	3	8	11	1	3	28	8,33	79,17
Total do Vapt-Vupt		2	3	4	12	21	1	4	47	11,90	78,57

Fator: G - Os documentos são de fácil entendimento para o serviço de Revalidação de CNH

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	DETRAN	1	3	0	20	24	0	0	48	8,33	91,67
<i>Masculino</i>	DETRAN	2	3	2	42	43	0	0	92	5,43	92,39
Total do OUTROS		3	6	2	62	67	0	0	140	6,43	92,14
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	1	0	5	2	11	0	0	19	5,26	68,42
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	1	1	6	4	14	0	2	28	7,69	69,23
Total do Vapt-Vupt		2	1	11	6	25	0	2	47	6,67	68,89

Fator: H - Os procedimentos são descomplicados para o serviço de Revalidação de CNH

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	DETRAN	6	5	3	25	9	0	0	48	22,92	70,83
<i>Masculino</i>	DETRAN	6	6	10	44	26	0	0	92	13,04	76,09
Total do OUTROS		12	11	13	69	35	0	0	140	16,43	74,29
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	2	3	1	5	8	0	0	19	26,32	68,42
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	1	2	6	5	11	0	3	28	12,00	64,00
Total do Vapt-Vupt		3	5	7	10	19	0	3	47	18,18	65,91

Fator: I - A emissão do documento de pagamento foi rápida para o serviço de Revalidação de CNH

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	DETRAN	2	5	5	13	23	0	0	48	14,58	75,00
<i>Masculino</i>	DETRAN	0	9	9	31	43	0	0	92	9,78	80,43
Total do OUTROS		2	14	14	44	66	0	0	140	11,43	78,57
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	1	0	5	6	7	0	0	19	5,26	68,42
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	1	0	6	6	12	0	3	28	4,00	72,00
Total do Vapt-Vupt		2	0	11	12	19	0	3	47	4,45	70,45

Fator: J - O método de pagamento foi prático, para o serviço de Emissão de CNH

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	DETRAN	5	3	7	13	20	0	0	48	16,67	68,75
<i>Masculino</i>	DETRAN	6	9	6	39	32	0	0	92	16,30	77,17
Total do OUTROS		11	12	13	52	52	0	0	140	16,43	74,29
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	1	1	3	5	9	0	0	19	10,53	73,68
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	2	0	8	4	8	0	6	28	9,09	54,55
Total do Vapt-Vupt		3	1	11	9	17	0	6	47	9,76	63,41

Fator: K - O custo do serviço foi razoável para o serviço de Revalidação de CNH

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	DETRAN	15	10	8	8	7	0	0	48	52,08	31,25
<i>Masculino</i>	DETRAN	39	23	6	15	9	0	0	92	67,39	26,09
Total do OUTROS		54	33	14	23	16	0	0	140	62,14	27,86
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	3	5	3	2	6	0	0	19	42,11	42,11
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	5	7	2	4	6	0	4	28	50,00	41,67
Total do Vapt-Vupt		8	12	5	6	12	0	4	47	46,51	41,86

APÊNDICE B - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Revalidação de CNH, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Nível de Instrução.

Fator: A - O tempo de Espera no local foi Adequado para o serviço de Revalidação de CNH

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	DETRAN	3	3	1	4	0	0	0	11	54,55	36,36
Médio	DETRAN	20	10	2	10	2	0	0	44	68,18	27,27
Superior	DETRAN	30	25	5	17	8	0	0	85	64,71	29,41
Total do OUTROS		53	38	8	31	10	0	0	140	65,00	29,29
Elementar	Vapt-Vupt	1	1	0	0	1	0	2	5	66,67	33,33
Médio	Vapt-Vupt	0	2	3	7	13	0	0	25	8,00	80,00
Superior	Vapt-Vupt	2	1	3	5	6	0	0	17	17,65	64,71
Total do Vapt-Vupt		3	4	6	12	20	0	2	47	15,56	71,11

Fator: B - A equipe de Atendimento foi prestativa para o serviço de Revalidação de CNH

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	DETRAN	0	1	1	2	7	0	0	11	9,09	81,82
Médio	DETRAN	1	8	3	15	17	0	0	44	20,45	72,73
Superior	DETRAN	9	7	16	29	24	0	0	85	18,82	62,35
Total do OUTROS		10	16	20	46	48	0	0	140	18,57	67,14
Elementar	Vapt-Vupt	1	0	0	0	2	0	2	5	33,33	66,67
Médio	Vapt-Vupt	0	1	5	7	12	0	0	25	4,00	76,00
Superior	Vapt-Vupt	1	0	5	4	7	0	0	17	5,88	64,71
Total do Vapt-Vupt		2	1	10	11	21	0	2	47	6,67	71,11

Fator: C - A equipe de Atendimento mostrou competência para o serviço de Revalidação de CNH

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	DETRAN	1	0	1	2	7	0	0	11	9,09	81,82
Médio	DETRAN	1	6	3	18	16	0	0	44	15,91	77,27
Superior	DETRAN	8	7	17	29	24	0	0	85	17,65	62,35
Total do OUTROS		10	13	21	49	47	0	0	140	16,43	68,57
Elementar	Vapt-Vupt	1	0	0	0	2	0	2	5	33,33	66,67
Médio	Vapt-Vupt	0	2	5	3	14	0	1	25	8,33	70,83
Superior	Vapt-Vupt	1	1	3	5	7	0	0	17	11,76	70,59
Total do Vapt-Vupt		2	3	8	8	23	0	3	47	11,36	70,45

Fator: D - A unidade foi facilmente acessada por telefone para o serviço de Revalidação de CNH

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	DETRAN	2	1	3	1	2	2	0	11	33,33	33,33
Médio	DETRAN	13	2	7	3	2	17	0	44	55,56	18,52
Superior	DETRAN	12	5	13	18	8	29	0	85	30,36	46,43
Total do OUTROS		27	8	23	22	12	48	0	140	38,04	36,96
Elementar	Vapt-Vupt	0	0	0	0	2	0	3	5	0,00	100,00
Médio	Vapt-Vupt	0	1	8	5	5	6	0	25	5,26	52,63
Superior	Vapt-Vupt	4	2	3	2	3	3	0	17	42,86	35,71
Total do Vapt-Vupt		4	3	11	7	10	9	3	47	20,00	48,57

Fator: E - É fácil o entendimento das placas de sinalização, para a Revalidação de CNH

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	DETRAN	0	0	2	2	7	0	0	11	0,00	81,82
Médio	DETRAN	1	2	4	25	12	0	0	44	6,82	84,09
Superior	DETRAN	2	6	11	31	33	1	1	85	9,64	77,11
Total do OUTROS		3	8	17	58	52	1	1	140	7,97	79,71
Elementar	Vapt-Vupt	1	0	0	0	2	0	2	5	33,33	66,67
Médio	Vapt-Vupt	0	2	3	8	12	0	0	25	8,00	80,00
Superior	Vapt-Vupt	2	2	5	2	6	0	0	17	23,53	47,06
Total do Vapt-Vupt		3	4	8	10	20	0	2	47	15,56	66,67

Fator: F - Recebi as informações/instruções necessárias para o serviço de Revalidação de CNH

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	DETRAN	0	0	1	3	7	0	0	11	0,00	90,91
Médio	DETRAN	2	4	1	18	19	0	0	44	13,64	84,09
Superior	DETRAN	1	8	6	30	40	0	0	85	10,59	82,35
Total do OUTROS		3	12	8	51	66	0	0	140	10,71	83,57
Elementar	Vapt-Vupt	1	0	0	0	2	0	2	5	33,33	66,67
Médio	Vapt-Vupt	0	1	3	4	14	1	2	25	4,55	81,82
Superior	Vapt-Vupt	1	2	1	8	5	0	0	17	17,65	76,47
Total do Vapt-Vupt		2	3	4	12	21	1	4	47	11,90	78,57

Fator: G - Os documentos são de fácil entendimento para o serviço de Revalidação de CNH

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	DETRAN	0	0	0	1	10	0	0	11	0,00	100,00
Médio	DETRAN	2	2	0	21	19	0	0	44	9,09	90,91
Superior	DETRAN	1	4	2	40	38	0	0	85	5,88	91,76
Total do OUTROS		3	6	2	62	67	0	0	140	6,43	92,14
Elementar	Vapt-Vupt	1	0	0	0	2	0	2	5	33,33	66,67
Médio	Vapt-Vupt	0	1	6	2	16	0	0	25	4,00	72,00
Superior	Vapt-Vupt	1	0	5	4	7	0	0	17	5,88	64,71
Total do Vapt-Vupt		2	1	11	6	25	0	2	47	6,67	68,89

Fator: H - Os procedimentos são descomplicados para o serviço de Revalidação de CNH

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	DETRAN	1	0	3	3	4	0	0	11	9,09	63,64
Médio	DETRAN	4	5	3	21	11	0	0	44	20,45	72,73
Superior	DETRAN	7	6	7	45	20	0	0	85	15,29	76,47
Total do OUTROS		12	11	13	69	35	0	0	140	16,43	74,29
Elementar	Vapt-Vupt	1	0	0	0	2	0	2	5	33,33	66,67
Médio	Vapt-Vupt	1	3	2	6	12	0	1	25	16,67	75,00
Superior	Vapt-Vupt	1	2	5	4	5	0	0	17	17,65	52,94
Total do Vapt-Vupt		3	5	7	10	19	0	3	47	18,18	65,91

Fator: I - A emissão do documento de pagamento foi rápida, para o serviço de Revalidação de CNH

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	DETRAN	0	0	1	5	5	0	0	11	0,00	90,91
Médio	DETRAN	1	5	3	14	21	0	0	44	13,64	79,55
Superior	DETRAN	1	9	10	25	40	0	0	85	11,76	76,47
Total do OUTROS		2	14	14	44	66	0	0	140	11,43	78,57
Elementar	Vapt-Vupt	1	0	0	0	2	0	2	5	33,33	66,67
Médio	Vapt-Vupt	0	0	6	7	12	0	0	25	0,00	76,00
Superior	Vapt-Vupt	1	0	5	5	5	0	1	17	6,25	62,50
Total do Vapt-Vupt		2	0	11	12	19	0	3	47	4,55	70,45

Fator: J - O método de pagamento foi prático para o serviço de Emissão de CNH

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	DETRAN	0	0	1	4	6	0	0	11	0,00	90,91
Médio	DETRAN	4	5	3	20	12	0	0	44	20,45	72,73
Superior	DETRAN	7	7	9	28	34	0	0	85	16,47	72,94
Total do OUTROS		11	12	13	52	52	0	0	140	16,43	74,29
Elementar	Vapt-Vupt	1	0	0	0	2	0	2	5	33,33	66,67
Médio	Vapt-Vupt	0	1	5	6	11	0	2	25	4,35	73,91
Superior	Vapt-Vupt	2	0	6	3	4	0	2	17	13,33	46,67
Total do Vapt-Vupt		3	1	11	9	17	0	6	47	9,76	63,41

Fator: K - O custo do serviço foi razoável, para o serviço de Revalidação de CNH

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	DETRAN	5	4	0	0	2	0	0	11	81,82	18,18
Médio	DETRAN	14	13	5	9	3	0	0	44	61,36	27,27
Superior	DETRAN	35	16	9	14	11	0	0	85	60,00	29,41
Total do OUTROS		54	33	14	23	16	0	0	140	62,14	27,86
Elementar	Vapt-Vupt	1	0	0	0	2	0	2	5	33,33	66,67
Médio	Vapt-Vupt	2	7	3	6	7	0	0	25	36,00	52,00
Superior	Vapt-Vupt	5	5	2	0	3	0	2	17	66,67	20,00
Total do Vapt-Vupt		8	12	5	6	11	0	4	47	46,51	41,86

APÊNDICE C - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Revalidação de CNH, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Faixa de Idade.

Fator: A - O tempo de Espera no local foi Adequado para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	DETRAN	7	3	3	6	0	0	0	19	52,63	31,58
25 a 49 anos	DETRAN	38	32	3	17	9	0	0	99	70,71	26,26
acima de 50 anos	DETRAN	8	3	2	8	1	0	0	22	50,00	40,91
Total do OUTROS		53	38	8	31	10	0	0	140	65,00	29,29
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	0	7	0	2	9	0,00	100,00
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	3	4	6	9	12	0	0	34	20,59	61,76
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	3	1	0	0	4	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		3	4	6	12	20	0	2	47	15,56	71,11

Fator: B - A equipe de Atendimento foi prestativa, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	DETRAN	0	4	3	8	4	0	0	19	21,05	63,16
25 a 49 anos	DETRAN	10	10	14	29	36	0	0	99	20,20	65,66
acima de 50 anos	DETRAN	0	2	3	9	8	0	0	22	9,09	77,27
Total do OUTROS		10	16	20	46	48	0	0	140	18,57	67,14
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	1	6	0	2	9	0,00	100,00
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	2	1	10	8	13	0	0	34	8,82	61,76
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	2	2	0	0	4	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		2	1	10	11	21	0	2	47	6,67	71,11

Fator: C - A equipe de Atendimento mostrou competência para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	DETRAN	0	3	5	9	2	0	0	19	15,79	57,89
25 a 49 anos	DETRAN	9	9	13	30	38	0	0	99	18,18	68,69
acima de 50 anos	DETRAN	1	1	3	10	7	0	0	22	9,09	77,27
Total do OUTROS		10	13	21	49	47	0	0	140	16,43	68,57
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	1	6	0	2	9	0,00	100,00
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	2	3	8	6	14	0	1	34	15,15	60,61
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	1	3	0	0	4	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		2	3	8	8	23	0	3	47	11,36	70,45

Fator: D - A unidade foi facilmente acessada por telefone, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	DETRAN	3	0	4	4	2	6	0	19	23,08	46,15
25 a 49 anos	DETRAN	22	8	13	13	9	34	0	99	46,15	33,85
acima de 50 anos	DETRAN	2	0	6	5	1	8	0	22	14,29	42,86
Total do OUTROS		27	8	23	22	12	48	0	140	38,04	36,96
até 24 anos	Vapt-Vupt	1	0	3	0	1	2	2	9	20,00	20,00
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	3	3	7	7	7	6	1	34	22,22	51,85
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	1	0	2	1	0	4	0,00	66,67
Total do Vapt-Vupt		4	3	11	7	10	9	3	47	20,00	48,57

Fator: E - É fácil o entendimento das placas de sinalização, para Revalidação de CNH

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	DETRAN	0	1	3	6	8	1	0	19	5,56	77,78
25 a 49 anos	DETRAN	3	5	10	42	38	0	1	99	8,16	81,63
acima de 50 anos	DETRAN	0	2	4	10	6	0	0	22	9,09	72,73
Total do OUTROS		3	8	17	58	52	1	1	140	7,97	79,71
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	0	7	0	2	9	0,00	100,00
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	3	3	8	10	10	0	0	34	17,65	58,82
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	1	0	0	3	0	0	4	25,00	75,00
Total do Vapt-Vupt		3	4	8	10	20	0	2	47	15,56	66,67

Fator: F - Recebi as informações/instruções necessárias, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	DETRAN	1	2	1	7	8	0	0	19	15,79	78,95
25 a 49 anos	DETRAN	1	10	6	35	47	0	0	99	11,11	82,83
acima de 50 anos	DETRAN	1	0	1	9	11	0	0	22	4,55	90,91
Total do OUTROS		3	12	8	51	66	0	0	140	10,71	83,57
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	1	6	0	2	9	0,00	100,00
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	2	3	3	11	12	1	2	34	16,13	74,19
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	1	0	3	0	0	4	0,00	75,00
Total do Vapt-Vupt		2	3	4	12	21	1	4	47	11,90	78,57

Fator: G - Os documentos são de fácil entendimento, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	DETRAN	2	0	0	9	8	0	0	19	10,53	89,47
25 a 49 anos	DETRAN	1	6	2	45	45	0	0	99	7,07	90,91
acima de 50 anos	DETRAN	0	0	0	8	14	0	0	22	0,00	100,00
Total do OUTROS		3	6	2	62	67	0	0	140	6,43	92,14
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	0	1	0	6	0	2	9	0,00	85,71
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	2	0	10	6	16	0	0	34	5,88	64,71
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	1	0	0	3	0	0	4	25,00	75,00
Total do Vapt-Vupt		2	1	11	6	25	0	2	47	6,67	68,89

Fator: H - Os procedimentos são descomplicados para, o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	DETRAN	2	0	2	11	4	0	0	19	10,53	78,95
25 a 49 anos	DETRAN	8	11	8	47	25	0	0	99	19,19	72,73
acima de 50 anos	DETRAN	2	0	3	11	6	0	0	22	9,09	77,27
Total do OUTROS		12	11	13	69	35	0	0	140	16,43	74,29
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	1	1	0	5	0	2	9	14,29	71,43
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	3	3	6	9	12	0	1	34	18,18	63,64
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	1	0	1	2	0	0	4	25,00	75,00
Total do Vapt-Vupt		3	5	7	10	19	0	3	47	18,18	65,91

Fator: I - A emissão do documento de pagamento foi rápida, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	DETRAN	1	1	4	9	4	0	0	19	10,53	68,42
25 a 49 anos	DETRAN	1	11	8	24	55	0	0	99	12,12	79,80
acima de 50 anos	DETRAN	0	2	2	11	7	0	0	22	9,09	81,82
Total do OUTROS		2	14	14	44	66	0	0	140	11,43	78,57
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	0	1	1	5	0	2	9	0,00	85,71
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	2	0	9	10	12	0	1	34	6,06	66,67
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	1	1	2	0	0	4	0,00	75,00
Total do Vapt-Vupt		2	0	11	12	19	0	3	47	4,55	70,45

Fator: J - O método de pagamento foi prático, para o serviço de Emissão de CNH

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	DETRAN	2	0	4	9	4	0	0	19	10,53	68,42
25 a 49 anos	DETRAN	8	10	6	32	43	0	0	99	18,18	75,76
acima de 50 anos	DETRAN	1	2	3	11	5	0	0	22	13,64	72,73
Total do OUTROS		11	12	13	52	52	0	0	140	16,43	74,29
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	2	5	0	2	9	0,00	100,00
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	2	1	10	6	11	0	4	34	10,00	56,67
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	1	0	1	1	1	0	0	4	25,00	50,00
Total do Vapt-Vupt		3	1	11	9	17	0	6	47	9,76	63,41

Fator: K - O custo do serviço foi razoável, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	DETRAN	9	3	3	4	0	0	0	19	63,16	21,05
25 a 49 anos	DETRAN	42	20	9	15	13	0	0	99	62,63	28,28
acima de 50 anos	DETRAN	3	10	2	4	3	0	0	22	59,09	31,82
Total do OUTROS		54	33	14	23	16	0	0	140	62,14	27,86
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	1	1	2	3	0	2	9	14,29	71,43
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	7	10	4	4	7	0	2	34	53,13	34,38
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	1	1	0	0	2	0	0	4	50,00	50,00
Total do Vapt-Vupt		8	12	5	6	12	0	4	47	46,51	41,86

APÊNDICE D - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Revalidação de CNH, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Faixa de Renda.

Fator: A - O tempo de Espera no local foi Adequado, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	DETRAN	5	2	1	1	0	0	0	9	77,78	11,11
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	DETRAN	36	24	3	24	10	0	0	97	61,86	35,05
Acima de R\$ 2.500,00	DETRAN	12	12	4	6	0	0	0	34	70,59	17,65
Total do OUTROS		53	38	8	31	10	0	0	140	65,00	29,29
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	1	1	1	4	6	0	2	15	15,38	76,92
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	2	3	5	7	10	0	0	27	18,52	62,96
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	1	4	0	0	5	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		3	4	6	12	20	0	2	47	15,56	71,11

Fator: B - A equipe de Atendimento foi prestativa, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	DETRAN	0	0	1	3	5	0	0	9	0,00	88,89
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	DETRAN	6	10	10	33	38	0	0	97	16,49	73,20
Acima de R\$ 2.500,00	DETRAN	4	6	9	10	5	0	0	34	29,41	44,12
Total do OUTROS		10	16	20	46	48	0	0	140	18,57	67,14
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	1	1	1	3	7	0	2	15	15,38	76,92
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	1	0	9	8	9	0	0	27	3,70	62,96
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		2	1	10	11	21	0	2	47	6,82	70,45

Fator: C - A equipe de Atendimento mostrou competência, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	DETRAN	0	0	1	3	5	0	0	9	0,00	88,89
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	DETRAN	6	8	9	37	37	0	0	97	14,43	76,29
Acima de R\$ 2.500,00	DETRAN	4	5	11	9	5	0	0	34	26,47	41,18
Total do OUTROS		10	13	21	49	47	0	0	140	16,43	68,57
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	1	0	1	3	7	0	3	15	8,33	83,33
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	1	3	7	5	11	0	0	27	14,81	59,26
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		2	3	8	8	23	0	3	47	11,36	70,45

Fator: D - A unidade foi facilmente acessada por telefone, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	DETRAN	3	0	2	0	1	3	0	9	50,00	16,67
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	DETRAN	15	6	17	13	10	36	0	97	34,43	37,70
Acima de R\$ 2.500,00	DETRAN	9	2	4	9	1	9	0	34	44,00	40,00
Total do OUTROS		27	8	23	22	12	48	0	140	38,04	36,96
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	0	0	3	3	4	2	3	15	0,00	70,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	3	3	8	4	4	5	0	27	27,27	36,36
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	1	0	0	0	2	2	0	5	33,33	66,67
Total do Vapt-Vupt		4	3	11	7	10	9	3	47	20,00	48,57

Fator: E - É fácil o entendimento das placas de sinalização, para a Revalidação de CNH

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	DETRAN	0	0	2	3	4	0	0	9	0,00	77,78
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	DETRAN	3	4	10	41	38	0	1	97	7,29	82,29
Acima de R\$ 2.500,00	DETRAN	0	4	5	14	10	1	0	34	12,12	72,73
Total do OUTROS		3	8	17	58	52	1	1	140	7,97	79,71
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	1	2	1	2	7	0	2	15	23,08	69,23
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	2	2	7	8	8	0	0	27	14,81	59,26
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		3	4	8	10	20	0	2	47	15,56	66,67

Fator: F - Recebi as informações/instruções necessárias, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	DETRAN	0	0	1	3	5	0	0	9	0,00	88,89
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	DETRAN	3	6	5	33	50	0	0	97	9,28	85,57
Acima de R\$ 2.500,00	DETRAN	0	6	2	15	11	0	0	34	17,65	76,47
Total do OUTROS		3	12	8	51	66	0	0	140	10,71	83,57
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	1	0	2	1	7	0	4	15	9,09	72,73
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	1	3	2	10	10	1	0	27	15,38	76,92
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	1	4	0	0	5	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		2	3	4	12	21	1	4	47	11,90	78,57

Fator: G - documentos são de fácil entendimento, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	DETRAN	1	0	0	2	6	0	0	9	11,11	88,89
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	DETRAN	1	6	1	41	48	0	0	97	7,22	91,75
Acima de R\$ 2.500,00	DETRAN	1	0	1	19	13	0	0	34	2,94	94,12
Total do OUTROS		3	6	2	62	67	0	0	140	6,43	92,14
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	1	1	3	0	8	0	2	15	15,38	61,54
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	1	0	7	6	13	0	0	27	3,70	70,37
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	1	0	4	0	0	5	0,00	75,00
Total do Vapt-Vupt		2	1	11	6	25	0	2	47	6,67	68,89

Fator: H - Os procedimentos são descomplicados, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	DETRAN	1	0	2	3	3	0	0	9	11,11	66,67
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	DETRAN	10	8	8	45	26	0	0	97	18,56	73,20
Acima de R\$ 2.500,00	DETRAN	1	3	3	21	6	0	0	34	11,76	79,41
Total do OUTROS		12	11	13	69	35	0	0	140	16,43	74,29
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	1	2	0	2	7	0	3	15	25,00	75,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	2	2	7	8	8	0	0	27	14,81	59,26
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	1	0	0	4	0	0	5	20,00	80,00
Total do Vapt-Vupt		3	5	7	10	19	0	3	47	18,18	65,91

Fator: I - A emissão do documento de pagamento foi rápida, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	DETRAN	0	0	1	5	3	0	0	9	0,00	88,89
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	DETRAN	2	9	7	24	55	0	0	97	11,34	81,44
Acima de R\$ 2.500,00	DETRAN	0	5	6	15	8	0	0	34	14,71	67,65
Total do OUTROS		2	14	14	44	66	0	0	140	11,43	78,57
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	1	0	4	2	6	0	2	15	7,69	61,54
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	1	0	6	10	9	0	1	27	3,85	73,08
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	1	0	4	0	0	5	0,00	80,00
Total do Vapt-Vupt		2	0	11	12	19	0	3	47	4,55	70,45

Fator: J - O método de pagamento foi prático, para o serviço de Emissão de CNH

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	DETRAN	0	0	1	5	3	0	0	9	0,00	88,89
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	DETRAN	9	9	7	30	42	0	0	97	18,56	74,23
Acima de R\$ 2.500,00	DETRAN	2	3	5	17	7	0	0	34	14,71	70,59
Total do OUTROS		11	12	13	52	52	0	0	140	16,43	74,29
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	1	0	4	2	5	0	3	15	8,33	58,33
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	1	1	7	6	9	0	3	27	8,33	62,50
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	1	0	0	1	3	0	0	5	20,00	80,00
Total do Vapt-Vupt		3	1	11	9	17	0	6	47	9,76	63,41

Fator: K - O custo do serviço foi razoável, para o serviço de Revalidação de CNH

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	DETRAN	4	2	0	1	2	0	0	9	66,67	33,33
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	DETRAN	36	25	12	13	11	0	0	97	62,89	24,74
Acima de R\$ 2.500,00	DETRAN	14	6	2	9	3	0	0	34	58,82	35,29
Total do OUTROS		54	33	14	23	16	0	0	140	62,14	27,86
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	2	2	2	1	6	0	2	15	30,77	53,85
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	6	9	2	5	3	0	2	27	60,00	32,00
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	1	1	0	3	0	0	5	20,00	60,00
Total do Vapt-Vupt		8	12	5	6	12	0	4	47	46,51	41,86

APÊNDICE E - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Emissão de CTPS, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Sexo

Fator: A - O tempo de Espera no local foi Adequado, para o serviço de Emissão de CTPS

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	SCT	0	0	0	1	4	0	0	5	0,00	100,00
<i>Masculino</i>	SCT	0	0	0	0	7	0	0	7	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	1	11	0	0	12	0,00	100,00
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	2	0	0	13	20	0	0	35	5,71	94,29
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	4	0	3	7	21	0	0	35	11,43	80,00
Total do Vapt-Vupt		6	0	3	20	41	0	0	70	8,57	87,14

Fator: B - A equipe de Atendimento foi prestativa, para o serviço de Emissão de CTPS

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	SCT	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
<i>Masculino</i>	SCT	0	0	0	1	6	0	0	7	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	1	11	0	0	12	0,00	100,00
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	1	1	0	2	31	0	0	35	5,71	94,29
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	0	0	0	2	33	0	0	35	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		1	1	0	4	64	0	0	70	2,86	97,14

Fator: C - A equipe de Atendimento mostrou competência, para o serviço de Emissão de CTPS

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	SCT	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
<i>Masculino</i>	SCT	0	0	0	0	7	0	0	7	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	1	1	0	2	31	0	0	35	5,71	94,29
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	0	0	0	0	35	0	0	35	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		1	1	0	2	66	0	0	70	2,86	97,14

Fator: D - A unidade foi facilmente acessada por telefone, para o serviço de Emissão de CTPS

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	SCT	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
<i>Masculino</i>	SCT	0	0	0	2	5	0	0	7	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	2	10	0	0	12	0,00	100,00
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	0	0	6	3	3	23	0	35	0,00	50,00
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	0	0	2	0	3	30	0	35	0,00	60,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	8	3	6	53	0	70	0,00	52,94

Fator: E - É fácil o entendimento das placas de sinalização, para o serviço de Emissão de CTPS

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	SCT	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
<i>Masculino</i>	SCT	0	0	0	0	7	0	0	7	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	0	0	0	7	28	0	0	35	0,00	100,00
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	0	1	0	2	32	0	0	35	2,86	97,14
Total do Vapt-Vupt		0	1	0	9	60	0	0	70	1,43	98,57

Fator: F - Recebi as informações/instruções necessárias, para o serviço de Emissão de CTPS

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	SCT	0	0	0	1	4	0	0	5	0,00	100,00
<i>Masculino</i>	SCT	0	0	0	1	6	0	0	7	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	2	10	0	0	12	0,00	100,00
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	0	0	0	4	31	0	0	35	0,00	100,00
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	0	0	0	1	34	0	0	35	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	0	5	65	0	0	70	0,00	100,00

Fator: G – Os documentos são de fácil entendimento, para o serviço de Emissão de CTPS

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	SCT	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
<i>Masculino</i>	SCT	0	0	0	0	7	0	0	7	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	0	0	0	2	32	0	1	35	0,00	100,00
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	0	0	0	0	35	0	0	35	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	0	2	67	0	1	70	0,00	100,00

Fator: H - Os procedimentos são descomplicados para, o serviço de Emissão de CTPS

Sexo	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
<i>Feminino</i>	SCT	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
<i>Masculino</i>	SCT	0	0	0	0	7	0	0	7	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
<i>Feminino</i>	Vapt-Vupt	0	0	0	3	32	0	0	35	0,00	100,00
<i>Masculino</i>	Vapt-Vupt	0	0	1	2	32	0	0	35	0,00	97,14
Total do Vapt-Vupt		0	0	1	5	64	0	0	70	0,00	98,57

APÊNDICE F - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Emissão de CTPS, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Nível de Instrução

Fator: A - O tempo de Espera no local foi Adequado, para o serviço de Emissão de CTPS

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	SCT	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
Médio	SCT	0	0	0	1	5	0	0	6	0,00	100,00
Superior	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	1	11	0	0	12	0,00	100,00
Elementar	Vapt-Vupt	1	0	2	6	10	0	0	19	5,26	84,21
Médio	Vapt-Vupt	5	0	1	13	28	0	0	47	10,64	87,23
Superior	Vapt-Vupt	0	0	0	1	3	0	0	4	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		6	0	3	20	41	0	0	70	8,57	87,14

Fator: B - A equipe de Atendimento foi prestativa, para o serviço de Emissão de CTPS

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	SCT	0	0	0	1	4	0	0	5	0,00	100,00
Médio	SCT	0	0	0	0	6	0	0	6	0,00	100,00
Superior	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	1	11	0	0	12	0,00	100,00
Elementar	Vapt-Vupt	1	1	0	2	15	0	0	19	10,53	89,47
Médio	Vapt-Vupt	0	0	0	2	45	0	0	47	0,00	100,00
Superior	Vapt-Vupt	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		1	1	0	4	64	0	0	70	2,86	97,14

Fator: C - A equipe de Atendimento mostrou competência, para o serviço de Emissão de CTPS

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	SCT	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
Médio	SCT	0	0	0	0	6	0	0	6	0,00	100,00
Superior	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
Elementar	Vapt-Vupt	1	1	0	0	17	0	0	19	10,53	89,47
Médio	Vapt-Vupt	0	0	0	2	45	0	0	47	0,00	100,00
Superior	Vapt-Vupt	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		1	1	0	2	66	0	0	70	2,86	97,14

Fator: D - A unidade foi facilmente acessada por telefone, para o serviço de Emissão de CTPS

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	SCT	0	0	0	1	4	0	0	5	0,00	100,00
Médio	SCT	0	0	0	0	6	0	0	6	0,00	100,00
Superior	SCT	0	0	0	1	0	0	0	1	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	2	10	0	0	12	0,00	100,00
Elementar	Vapt-Vupt	0	0	1	0	2	16	0	19	0,00	66,67
Médio	Vapt-Vupt	0	0	7	2	4	34	0	47	0,00	46,15
Superior	Vapt-Vupt	0	0	0	1	0	3	0	4	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	8	3	6	53	0	70	0,00	52,94

Fator: E - É fácil o entendimento das placas de sinalização, para o serviço de Emissão de CTPS

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	SCT	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
Médio	SCT	0	0	0	0	6	0	0	6	0,00	100,00
Superior	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
Elementar	Vapt-Vupt	0	0	0	3	16	0	0	19	0,00	100,00
Médio	Vapt-Vupt	0	1	0	6	40	0	0	47	2,13	97,87
Superior	Vapt-Vupt	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	1	0	9	60	0	0	70	1,43	98,57

Fator: F - Recebi as informações/instruções necessárias, para o serviço de Emissão de CTPS

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	SCT	0	0	0	1	4	0	0	5	0,00	100,00
Médio	SCT	0	0	0	1	5	0	0	6	0,00	100,00
Superior	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	2	10	0	0	12	0,00	100,00
Elementar	Vapt-Vupt	0	0	0	2	17	0	0	19	0,00	100,00
Médio	Vapt-Vupt	0	0	0	3	44	0	0	47	0,00	100,00
Superior	Vapt-Vupt	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	0	5	65	0	0	70	0,00	100,00

Fator: G - Os documentos são de fácil entendimento, para o serviço de Emissão de CTPS

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	SCT	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
Médio	SCT	0	0	0	0	6	0	0	6	0,00	100,00
Superior	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
Elementar	Vapt-Vupt	0	0	0	1	18	0	0	19	0,00	100,00
Médio	Vapt-Vupt	0	0	0	1	45	0	1	47	0,00	100,00
Superior	Vapt-Vupt	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	0	2	67	0	1	70	0,00	100,00

Fator: H - Os procedimentos são descomplicados, para o serviço de Emissão de CTPS

Nível de instrução	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Elementar	SCT	0	0	0	0	5	0	0	5	0,00	100,00
Médio	SCT	0	0	0	0	6	0	0	6	0,00	100,00
Superior	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
Elementar	Vapt-Vupt	0	0	1	0	18	0	0	19	0,00	94,74
Médio	Vapt-Vupt	0	0	0	5	42	0	0	47	0,00	100,00
Superior	Vapt-Vupt	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	1	5	64	0	0	70	0,00	98,57

APÊNDICE G - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Emissão de CTPS, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Faixa de Idade

Fator: A - O tempo de Espera no local foi Adequado, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	SCT	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
25 a 49 anos	SCT	0	0	0	1	7	0	0	8	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	1	11	0	0	12	0,00	100,00
até 24 anos	Vapt-Vupt	2	0	2	11	20	0	0	35	5,71	88,57
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	4	0	1	9	20	0	0	34	11,76	85,29
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		6	0	3	20	41	0	0	70	8,57	87,14

Fator: B - A equipe de Atendimento foi prestativa, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	SCT	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
25 a 49 anos	SCT	0	0	0	1	7	0	0	8	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	1	11	0	0	12	0,00	100,00
até 24 anos	Vapt-Vupt	1	1	0	2	31	0	0	35	5,71	94,29
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	2	32	0	0	34	0,00	100,00
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		1	1	0	4	64	0	0	70	2,86	97,14

Fator: C - A equipe de Atendimento mostrou competência, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	SCT	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
25 a 49 anos	SCT	0	0	0	0	8	0	0	8	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
até 24 anos	Vapt-Vupt	1	1	0	1	32	0	0	35	5,71	94,29
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	1	33	0	0	34	0,00	100,00
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		1	1	0	2	66	0	0	70	2,86	97,14

Fator: D - A unidade foi facilmente acessada por telefone, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	SCT	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
25 a 49 anos	SCT	0	0	0	2	6	0	0	8	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	2	10	0	0	12	0,00	100,00
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	0	2	2	3	28	0	35	0,00	71,43
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	0	0	6	1	3	24	0	34	0,00	40,00
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	0	0	1	0	1	0,00	0,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	8	3	6	53	0	70	0,00	52,94

Fator: E - É fácil o entendimento das placas de sinalização, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	SCT	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
25 a 49 anos	SCT	0	0	0	0	8	0	0	8	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	1	0	4	30	0	0	35	2,86	97,14
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	5	29	0	0	34	0,00	100,00
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	1	0	9	60	0	0	70	1,43	98,57

Fator: F - Recebi as informações/instruções necessárias, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	SCT	0	0	0	2	2	0	0	4	0,00	100,00
25 a 49 anos	SCT	0	0	0	0	8	0	0	8	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	2	10	0	0	12	0,00	100,00
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	1	34	0	0	35	0,00	100,00
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	4	30	0	0	34	0,00	100,00
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	0	5	65	0	0	70	0,00	100,00

Fator: G - documentos são de fácil entendimento, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	SCT	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
25 a 49 anos	SCT	0	0	0	0	8	0	0	8	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	1	34	0	0	35	0,00	100,00
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	1	32	0	1	34	0,00	100,00
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	0	2	67	0	1	70	0,00	100,00

Fator: H - Os procedimentos são descomplicados, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Idade	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
até 24 anos	SCT	0	0	0	0	4	0	0	4	0,00	100,00
25 a 49 anos	SCT	0	0	0	0	8	0	0	8	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
até 24 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	2	33	0	0	35	0,00	100,00
25 a 49 anos	Vapt-Vupt	0	0	1	3	30	0	0	34	0,00	97,06
acima de 50 anos	Vapt-Vupt	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	1	5	64	0	0	70	0,00	98,57

APÊNDICE H - Respostas dos Usuários aos Fatores de Avaliação do Serviço de Emissão de CTPS, para o Cálculo dos Índices de Satisfação, Segmentados por Faixa de Renda

Fator: A - O tempo de Espera no local foi Adequado, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	SCT	0	0	0	1	8	0	0	9	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Acima de R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	2	0	0	2	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	1	11	0	0	12	0,00	100,00
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	2	0	1	11	22	0	0	36	5,56	91,67
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	4	0	2	6	16	0	0	28	14,29	78,57
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	3	3	0	0	6	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		6	0	3	20	41	0	0	70	8,57	87,14

Fator: B - A equipe de Atendimento foi prestativa, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	SCT	0	0	0	1	8	0	0	9	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Acima de R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	2	0	0	2	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	1	11	0	0	12	0,00	100,00
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	2	34	0	0	36	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	1	0	2	25	0	0	28	3,57	96,43
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	1	0	0	0	5	0	0	6	16,67	83,33
Total do Vapt-Vupt		1	1	0	4	64	0	0	70	2,86	97,14

Fator: C - A equipe de Atendimento mostrou competência, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	SCT	0	0	0	0	9	0	0	9	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Acima de R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	2	0	0	2	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	1	35	0	0	36	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	1	0	1	26	0	0	28	3,57	96,43
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	1	0	0	0	5	0	0	6	16,67	83,33
Total do Vapt-Vupt		1	1	0	2	66	0	0	70	2,86	97,14

Fator: D - A unidade foi facilmente acessada por telefone, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	SCT	0	0	0	1	8	0	0	9	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Acima de R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	1	1	0	0	2	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	2	10	0	0	12	0,00	100,00
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	0	0	2	2	5	27	0	36	0,00	77,78
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	6	1	1	20	0	28	0,00	25,00
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	0	0	6	0	6	0,00	0,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	8	3	6	53	0	70	0,00	52,94

Fator: E - É fácil o entendimento das placas de sinalização, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	SCT	0	0	0	0	9	0	0	9	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Acima de R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	2	0	0	2	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	0	1	0	6	29	0	0	36	2,78	97,22
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	3	25	0	0	28	0,00	100,00
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	0	6	0	0	6	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	1	0	9	60	0	0	70	1,43	98,57

Fator: F - Recebi as informações/instruções necessárias, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	SCT	0	0	0	1	8	0	0	9	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Acima de R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	1	1	0	0	2	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	2	10	0	0	12	0,00	100,00
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	2	34	0	0	36	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	3	25	0	0	28	0,00	100,00
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	0	6	0	0	6	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	0	5	65	0	0	70	0,00	100,00

Fator: G - Os documentos são de fácil entendimento, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	SCT	0	0	0	0	9	0	0	9	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Acima de R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	2	0	0	2	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	0	36	0	0	36	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	2	26	0	0	28	0,00	100,00
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	0	5	0	1	6	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	0	2	67	0	1	70	0,00	100,00

Fator: H - Os procedimentos são descomplicados, para o serviço de Emissão de CTPS

Faixa de Renda	Local	Disc. Plen.	Disc. Parc.	Neutro	Conc. Parc.	Conc. Plen.	Não se Aplica	Não Resp.	Total Usu.	Discordam %	Concordam %
Abaixo de R\$ 500,00	SCT	0	0	0	0	9	0	0	9	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	1	0	0	1	0,00	100,00
Acima de R\$ 2.500,00	SCT	0	0	0	0	2	0	0	2	0,00	100,00
Total do OUTROS		0	0	0	0	12	0	0	12	0,00	100,00
Abaixo de R\$ 500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	3	33	0	0	36	0,00	100,00
R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	1	1	26	0	0	28	0,00	96,43
Acima de R\$ 2.500,00	Vapt-Vupt	0	0	0	1	5	0	0	6	0,00	100,00
Total do Vapt-Vupt		0	0	1	5	64	0	0	70	0,00	98,57

APÊNDICE I - Formulário da Pesquisa de Satisfação de Usuários

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE USUÁRIOS

Nós gostaríamos de saber a opinião de nossos usuários, para melhor entender suas necessidades com relação a este serviço. Esta informação é utilizada para auxiliar nossa organização no planejamento de melhorias e na forma como prestamos nosso serviço a você. Agradeceríamos se você respondesse às perguntas que se seguem. Esta informação será confidencial – não temos como identificar qualquer pessoa que responder a estas perguntas.

Favor marcar com um **X** o tipo de serviço a ser avaliado e o local onde foi prestado.

1. Serviço:

- Carteira de Trabalho e Previdência Social-CTPS
 Revalidação de CNH

2. Local:

- Vapt-Vupt
 Outro Órgão

Favor marcar um **X** para a resposta que melhor descreve sua experiência.

3. Quanto tempo você aguardou na sala de espera antes de ser atendido pelo órgão desejado? As respostas são em minutos.

- 1-5 6-10 11-15 16-20 21-30
 31-45 45-59 60+

4. Quanto tempo você considera razoável aguardar para ser atendido pelo órgão desejado? As respostas são em minutos.

- 1-5 6-10 11-15 16-20 21-30
 31-45 45-59 60+

5. Com quantas pessoas diferentes você teve que lidar para conseguir aquilo de que você necessitava?

- 1 2 3 4 5 6 7 8
 Ou

6. O que é um número aceitável de pessoas para conseguir o que você necessita?

- 1 2 3 4 5 6 7 8
 Ou

7. Qual é a sua opinião com relação ao nosso horário de expediente? (Marque **x** em uma única resposta)

- a) Manter aberto até mais tarde. Manter como está
 b) Abrir mais cedo

8. Como você ficou sabendo do local para obter este serviço?

- a) Rádio
 b) Jornal
 c) TV

d) Outros meios

9. Você tinha conhecimento da documentação necessária para obter o serviço antes de sua primeira visita?

Sim Não

10. Favor **circular** a resposta que melhor descreva **sua opinião** com relação à **afirmações** sobre (o)s serviço(s) prestado(s).

	1 = Discordo plenamente	2 = Discordo parcialmente	3 = Neutro	4 = Concordo parcialmente	5 = Concordo plenamente	N/A – Não se aplica
A. O tempo de espera no local de atendimento foi adequado.	1	2	3	4	5	N/A
B. A equipe de atendimento foi prestativa.	1	2	3	4	5	N/A
C. A equipe de atendimento mostrou competência.	1	2	3	4	5	N/A
D. A unidade foi facilmente acessada por telefone.	1	2	3	4	5	N/A
E. É fácil o entendimento das placas de sinalização.	1	2	3	4	5	N/A
F. Recebi as informações/instruções necessárias.	1	2	3	4	5	N/A
G. Os documentos são de fácil entendimento.	1	2	3	4	5	N/A
H. Os procedimentos são descomplicados.	1	2	3	4	5	N/A
I. A emissão do documento de pagamento foi rápida.	1	2	3	4	5	N/A
J. O método de pagamento foi prático.	1	2	3	4	5	N/A
K. O custo do serviço foi razoável.	1	2	3	4	5	N/A

11. Dê uma sugestão (marcando com **X** um item) caso você acredite que o atendimento possa ser melhorado.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Prazo de tempo para receber o serviço. | <input type="checkbox"/> Competência da equipe de atendimento. |
| <input type="checkbox"/> Tempo de espera em fila. | <input type="checkbox"/> Facilidade para acessar informações a respeito do serviço. |
| <input type="checkbox"/> Horário de expediente adequado. | <input type="checkbox"/> Formulários simples |
| <input type="checkbox"/> Número de contatos necessários para receber o serviço. | <input type="checkbox"/> Instruções/ orientações claras. |
| <input type="checkbox"/> Facilidade de acesso aos escritórios. | <input type="checkbox"/> Custo razoável para o serviço. |
| <input type="checkbox"/> Cordialidade da equipe de atendimento. | <input type="checkbox"/> Métodos convenientes para pagamento. |

OBSERVAÇÕES:

Favor marcar com um **X** o que melhor descreve sua situação.

12. Sexo

- a) Feminino
 b) Masculino

13. Idade

- a) 18-24 anos
 b) 25-34 anos
 c) 35-49 anos
 d) 50-64 anos
 e) 65+ anos

14. Qual é seu nível de educação formal até o momento?

- a) Ensino básico incompleto
 b) Ensino básico completo
 c) Ensino médio incompleto
 d) Ensino médio completo
 e) Ensino superior incompleto
 f) Ensino superior completo

15. Qual é sua renda familiar bruta aproximada? Sua família inclui todos os membros da sua família que moram com você.

- a) Abaixo de R\$ 200,00
 b) R\$ 200,00 a R\$ 500,00
 c) R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00
 d) R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00
 e) R\$ 1.501,00 a R\$ 2.500,00
 f) Acima de R\$ 2.500,00