

Pesquisa de Satisfação

Conceitos e orientações



GesPública

Secretaria de
Gestão Pública

Ministério do
Planejamento

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAIS RICO E PAIS SEM POBREZA

Presidenta da República

Dilma Rousseff

Vice-Presidente da República

Michel Temer

Ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão

Miriam Belchior

Secretária Executiva

Eva Maria Cella Dal Chiavon

Secretária de Gestão Pública

Ana Lúcia Amorim de Brito

Secretária Adjunta de Gestão Pública

Catarina Batista

Diretora do Departamento de Inovação e Melhoria da Gestão

Valéria Alpino Bigonha Salgado

Gerente do GesPública

Bruno Carvalho Palvarini

Equipe Técnica do GesPública

- **Ana Cristina Silva Dantas**
- **Francisco José Pompeu Campos**
- **Helvis Araujo Fonseca**
- **Janete Balzani Marques**
- **Lobivar Barros de Matos Filho**
- **Luciana de Oliveira Garcia**
- **Nelcilândia Pereira de Oliveira**
- **Roseli Dias Barbosa Farias**

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Conceitos e Orientações

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA**

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K – 4º ANDAR

CEP: 70040-906 – BRASÍLIA – DF

FONE: (61) 2020-4905 FAX: (61) 2020-4961

SÍTIO: www.gespublica.gov.br

Correio Eletrônico: gespublica@planejamento.gov.br

RESPONSABILIDADE TÉCNICA

SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA (SEGEP)

Departamento de Inovação e Melhoria da Gestão - DENOVO

Coordenação do Gespública

SECRETARIAS COLABORADORAS

Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI

Secretaria de Orçamento Federal - SOF

Secretaria do Patrimônio da União – SPU

Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI

É PERMITIDA A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL, DESDE QUE CITADA A FONTE.

NORMALIZAÇÃO: DIBIB/CODIN/SPOA

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
Secretaria de Gestão Pública.

Programa Gespública - Pesquisa de
avaliação da Satisfação: Guia
Metodológico; Brasília; MP, SEGEP, 2013.
Versão 1/2013.

xx p.

1. Gestão Pública 2. Excelência 3. Pesquisa de avaliação da
satisfação 4. Administração Pública
5. Atendimento 6. Qualidade de atendimento

I.Título. CDU

SUMÁRIO

<i>2 Satisfação dos Públicos alvos de Serviços Públicos: dimensões dos serviços avaliadas, conceitos e medidas.....</i>	<i>12</i>
<i>3 Algumas questões sobre método e técnicas de pesquisas de satisfação</i>	<i>26</i>
<i>4 Construção do Survey.....</i>	<i>32</i>

INTRODUÇÃO

O aprofundamento da democracia no Brasil tem exigido dos órgãos e entidades públicas a adoção de modelos de gestão que contemplem, de forma mais eficaz e efetiva, as novas e crescentes demandas da sociedade brasileira. Não obstante os significativos avanços alcançados nos anos recentes, a Administração Pública ainda necessita aperfeiçoar seus sistemas e tecnologias de gestão, com vistas à prestação de serviços públicos de melhor qualidade.

Simplificar a vida do cidadão e ampliar a capacidade de atendimento do governo às demandas da sociedade em geral, com qualidade e eficácia, são dois desafios centrais da Administração Pública Brasileira. Para superá-los, requer-se mobilização, orientação e adequada instrumentalização de lideranças e servidores públicos para o investimento contínuo e crescente na melhoria e na inovação dos serviços públicos.

Por essa razão, a Secretaria de Gestão Pública – SEGEP do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, na qualidade de coordenadora oficial do Programa GesPública, relança a Carta ao Cidadão, pela sua importância e destaque dentro de uma agenda de gestão pública democrática voltada para resultados.

A Carta ao Cidadão resulta da revisão da metodologia de “Carta ao Cidadão”, instituída pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, com a incorporação de paradigmas e métodos participativos e de controle de resultados especialmente no que tange ao foco na fixação de padrões de desempenho institucional.

A implantação da Carta ao Cidadão pelos órgãos e entidades públicos implica em um processo de transformação institucional, sustentado no princípio de que as instituições públicas devem atuar em conformidade com o interesse da sociedade e com os padrões de desempenho por ela estabelecidos.

A decisão de implantar a Carta ao Cidadão induz ao órgão ou entidade pública uma mudança de atitude na maneira de operar seus processos institucionais, especialmente, o processo de atendimento, na medida em que passa a contar com o olhar exigente dos públicos alvos e do setor produtivo sobre os resultados que lhes são entregues. E introduz a necessidade de se fazer pesquisa, em diferentes momentos, como forma de medição e de garantia da qualidade dos produtos ou serviços assumidos por ela.

Nesse sentido, o presente guia apresenta conceitos sobre pesquisa para avaliação da satisfação dos cidadãos usuários dos serviços públicos, as dimensões da qualidade, bem como métodos e técnicas sobre pesquisas

de satisfação, além de orientações básicas para construção de um questionário e realização de pesquisa do tipo survey.

1

Pesquisa de avaliação da satisfação dos públicos alvos

As Pesquisas de satisfação¹ são comumente utilizadas na obtenção de informações sobre as expectativas, percepções de desempenho e preferências dos públicos alvos sobre os serviços oferecidos pelas instituições públicas. Tais informações permitem que os órgãos ou entidades identifiquem os elementos de um serviço considerados como prioritários para a implementação da melhoria, na perspectiva dos públicos alvos, além dos principais problemas com os serviços e a visão dos públicos alvos sobre a qualidade da prestação de serviços. Portanto, essas informações são valiosas para aprimorar a gestão e a qualidade dos serviços.

1.1 Pesquisas de satisfação como instrumento de gestão

Como um instrumento de avaliação, as pesquisas de satisfação consistem na utilização de informações fornecidas pelos públicos alvos para a elaboração de conhecimento sobre a prestação de serviços. Através dela, é possível verificar, por exemplo, se, na opinião dos públicos alvos, os padrões de qualidade da prestação de serviço estão sendo cumpridos e observar os efeitos positivos ou negativos que a prestação de serviço apresenta para eles.

As pesquisas de satisfação são utilizadas também como instrumentos de monitoramento. Nesses casos, as pesquisas permitem a identificação, sob a ótica do público alvo, de possíveis problemas na execução dos serviços, possibilitando a elaboração de uma estratégia de ação para superá-los. Sendo assim, pesquisas de satisfação podem ser utilizadas na correção dos rumos da prestação de serviços, visando atender melhor seus públicos alvos.

Ao identificar as expectativas e prioridades dos públicos alvos e não o que os administradores acham que eles desejam, pesquisas de satisfação podem revelar áreas que demandam mais atenção e aplicação de recursos e áreas que não necessitam de um investimento muito elevado, por serem consideradas pouco relevantes para os públicos alvos. Isso significa que pesquisas de satisfação podem ser um instrumento fundamental para equilibrar recursos e demandas por serviços.

As pesquisas de satisfação podem ser utilizadas para observar se os padrões de atendimento possuem impacto positivo para os públicos alvos,

¹ Pesquisa de Satisfação aos Usuários do Serviço Público – Conceitos e Instrumentos, 2002, em processo de reformulação.

inserindo-se em um programa mais amplo de avaliação que combine indicadores objetivos e subjetivos. Elas fornecem, ainda, subsídios essenciais para uma estratégia gerencial e para a concentração de esforços da administração pública na redução da lacuna entre o que os públicos alvos desejam e a qualidade (satisfação) dos serviços que ele recebe.

1.2 Pesquisas de satisfação como “prestação de contas”

Pesquisas de avaliação de satisfação, no âmbito da Administração Pública, proporcionam muito mais do que um simples controle de processo da prestação de serviços. São também uma forma de “controle social”, fazendo com que os órgãos ou entidades públicas prestem contas de suas atividades e serviços e estejam “afinados” com as expectativas, preferências e opiniões dos públicos alvos.

Resumindo, é possível identificar dois objetivos principais das pesquisas de satisfação com públicos alvos de serviços públicos. Por um lado, essas consistem na utilização das expectativas, avaliações, preferências, críticas etc, dos públicos alvos como instrumentos de melhoria da gestão e da qualidade dos serviços públicos. Relacionado a isso, tem-se um objetivo, não menos importante, de prestação de contas e abertura de canais de comunicação e informação com os públicos alvos, assumindo um caráter de controle social das instituições públicas.

Dessa forma, pesquisas de satisfação possibilitam combinar dois princípios que orientam as reformas gerenciais da administração pública: os elementos de eficiência e eficácia das ações da administração pública com valores democráticos de participação dos cidadãos e controle social.

Os padrões de qualidade do serviço público são uma forma de indicador objetivo da qualidade da prestação de serviços.

A medição dos prazos de conclusão efetivamente realizados nos processos de prestação de serviço permite o acompanhamento da qualidade do serviço prestado do ponto de vista objetivo. Ou seja, os padrões de atendimento podem ser, de um lado, um compromisso com os cidadãos, em que a instituição informa aos seus públicos alvos em que medida ela pode ser cobrada com relação a certos aspectos centrais do serviço prestado. E de outro lado, os padrões de qualidade podem ser uma ferramenta gerencial fundamental, que só faz sentido se seu estabelecimento e divulgação forem monitorados da medição do seu cumprimento.

Os indicadores mais adequados para mensurar a qualidade de um serviço sempre serão muito específicos ao tipo de serviço sendo prestado. Por exemplo, em uma unidade de atendimento de ouvidoria o tempo de espera para ser atendido é um critério adequado para a medição de

qualidade. Em um hospital, apesar de se poder medir o tempo de espera para o atendimento como critério de qualidade, a proporção de pacientes que contraem infecção hospitalar reveste-se de maior importância na definição de qualidade da prestação de serviço hospitalar.

A despeito de oferecer medidas mais facilmente quantificáveis e comparáveis, os indicadores objetivos desconsideram uma dimensão importante da prestação de serviços: a perspectiva dos públicos alvos. Isso é particularmente importante na prestação de serviços públicos, na medida em que a eficácia das políticas públicas remete a uma questão mais abrangente: o bem-estar e a satisfação dos destinatários da política pública.

Observe a seguinte situação: as tendências dos indicadores objetivos não correspondam às tendências dos indicadores subjetivos. Embora, uma instituição possa atingir todos os seus padrões de atendimento, seus serviços podem ser mal avaliados por um grande contingente de públicos alvos. No caso de uma divergência deste tipo, o que pode estar ocorrendo é que a instituição pode ter definido como critério de qualidade de sua prestação de serviço metas que são menos relevantes para os públicos alvos do que outras dimensões do serviço que não estão sendo consideradas.

Uma pesquisa realizada no Canadá ilustra bem esse aspecto das pesquisas de satisfação. Em 1996, a BC Parks, empresa responsável pela administração de parques, realizou uma pesquisa com seus públicos alvos e constatou que aspectos considerados importantes pela administração do parque para uma avaliação positiva dos serviços prestados, como manutenção das estradas do parque, sinalização, condições das instalações, foram considerados menos importantes pelos públicos alvos que a limpeza dos banheiros e a sensação de segurança nos parques, aspectos a princípio tidos como secundários pela administração. (Schmidt e Strickland, 1999).

Observa-se por este exemplo, um objetivo fundamental da pesquisa de satisfação. Ela deve ser orientada pela preocupação em descobrir as necessidades e percepções dos públicos alvos sobre o serviço. Os públicos alvos são os beneficiários ou destinatários de quaisquer melhorias, por isso são as prioridades e interesses deles que devem orientar a pesquisa de satisfação.

É importante chamar a atenção para a diferença entre os chamados “Padrões de qualidade do serviço público” e as pesquisas de satisfação. Os padrões de qualidade são indicadores objetivos escolhidos por cada organização do serviço público federal para monitorar os seus processos de prestação de serviço, como forma de garantir alguns critérios essenciais de qualidade, tais como tempo de espera para atendimento, pra-

zos para as etapas do serviço, forma de atendimento, etc. De outro lado, os padrões de qualidade são um compromisso da instituição com seus públicos alvos. Ao estabelecer padrões de qualidade a instituição informa aos seus públicos alvos em que medida ela deve ser cobrada em relação a alguns aspectos centrais de sua prestação de serviço: “o tempo de espera não pode exceder 30 minutos”, por exemplo.

Os públicos alvos, contudo, podem não concordar com os padrões estabelecidos. Poderiam preferir que o tempo de espera fosse inferior, poderiam considerar que o tempo de espera não é relevante, mas, que outra característica da prestação de serviço fosse objeto de um padrão de qualidade: “os servidores devem atender com cortesia e educação”. A pesquisa de satisfação permite explorar o que os públicos alvos consideram relevante e como avaliam a qualidade do serviço prestado.

Deve ficar claro que nenhum dos dois, “padrões de qualidade” e pesquisa de satisfação, é superior ao outro. Ambos devem ser usados dentro de uma **estratégia integrada de comunicação com o público alvo**. Os padrões de qualidade informando aos públicos alvos o modo com que a instituição se propõe a prestar seus serviços e a pesquisa de satisfação respondendo à instituição como os públicos alvos avaliam seus serviços, se suas expectativas e necessidades estão sendo atendidas, e ainda, como os públicos alvos avaliam os próprios padrões de qualidade.

1.3 Setor público versus setor privado

As atividades, os serviços e os produtos fornecidos pelo setor público precisam orientar-se, principalmente, pela pauta de preferências dos cidadãos. Sendo assim, uma avaliação que busque captar os interesses, expectativas e necessidades do cidadão – destinatário final de qualquer política pública – é ainda mais importante no setor público do que no privado.

No setor público o atendimento às demandas e necessidades do cidadão é o fim último de qualquer instituição e não um meio para o lucro, como no setor privado. O interesse do cidadão deve informar a própria política, afirmando-se como principal fator de orientação para as escolhas públicas. No caso de prestação de serviços públicos, essa orientação significa incluir, nos programas de avaliação, referências sobre a satisfação dos públicos alvos com a prestação desses serviços e sua opinião sobre a sua qualidade. Como já destacado, a pesquisa de satisfação pode ser uma forma de controle social das organizações públicas, pela qual as necessidades, interesses e avaliações dos públicos alvos passam a ser definidores da estratégia de atuação da instituição.

O setor público possui determinadas especificidades *vis à vis* as organizações do setor privado que devem ser levadas em consideração na ela-

boração das pesquisas de satisfação. No caso dos serviços públicos, por exemplo, diferentemente do setor privado, no qual os prestadores de serviços são escolhidos livremente pelos públicos alvos para atender a uma motivação particular, existem poucas opções quanto aos prestadores, sendo que em alguns casos os serviços públicos são executados exclusivamente pelo Estado.

É preciso observar, que o Estado não possui simplesmente a obrigação de satisfazer a um único conjunto de públicos alvos, devendo, orientar-se na maioria das vezes pelo interesse coletivo. Isso significa que as ações do Estado devem contemplar interesses distintos, muitas vezes conflitantes, dos diferentes grupos sociais existentes: empresas, ONGs, trabalhadores, investidores etc. A consequência da ação pública é a provisão de bens e serviços que abarcam os cidadãos de forma geral e não determinados grupos de públicos alvos.

É o interesse coletivo e não o lucro que deve gerar o “mecanismo virtuoso” do setor público, no qual a satisfação do público alvo e a elevação da cidadania, a elevação do sentimento de pertencimento à coletividade, conduz a uma ampliação das expectativas de serviço por parte dos públicos alvos e a um esforço ainda maior por parte dos órgãos ou entidades públicas ao encontro a estas expectativas ampliadas.

A informação do usuário é considerada a melhor e mais confiável fonte sobre a qualidade dos serviços, na medida em que ele é o receptor direto da prestação de um serviço, somente ele está devidamente qualificado a responder à pesquisa sobre a experiência e avaliação do serviço “com conhecimento de causa”. (Dinsdale e Marson, 2000).

2

Satisfação dos Públicos Alvos de Serviços Públicos: dimensões dos serviços avaliadas, conceitos e medidas

As dificuldades de conceituação e mensuração da satisfação dos públicos alvos de serviços, sejam eles públicos ou privados, têm sido superadas, ou pelo menos minimizadas, pelo desenvolvimento de conceitos precisos de satisfação e pela determinação das dimensões ou características dos serviços que devem ser submetidas à avaliação. Valarie Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard Berry e instrumento desenvolvido por eles, o SERVQUAL, são uma referência importante, amplamente difundida e utilizada no debate sobre satisfação.

Vale a pena reproduzir as questões que orientaram a elaboração do SERVQUAL:

“Como exatamente os consumidores [públicos alvos] avaliam a qualidade de um serviço? Eles fazem uma avaliação global direta ou avaliam aspectos específicos de um serviço para chegar a uma avaliação global? Neste caso, quais são os múltiplos aspectos ou dimensões sobre as quais eles avaliam o serviço? Essas dimensões variam entre diferentes serviços e segmentos de consumidores? Se as expectativas possuem um papel crucial na avaliação dos serviços, quais fatores formam e influenciam essas expectativas?” (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990, p. 16).

A seguir apresentam-se as dimensões da prestação de serviços submetidas à avaliação dos públicos alvos e em seguida exibem-se os principais conceitos e medidas de satisfação elaborados a partir do Servqual.

2.1 Dimensões dos serviços avaliadas pelos públicos alvos

2.1.1 Aspectos tangíveis

Dizem respeito à avaliação das instalações e materiais usados durante a provisão do serviço: aparência física das instalações, a limpeza e conservação dos equipamentos, e aparência do pessoal, materiais usados, conforto dos móveis, das salas de espera, dos escritórios, etc.

2.1.2 Confiabilidade (reliability)

Refere-se a capacidade de a instituição executar seus serviços de forma confiável e precisa, de acordo com o que foi estabelecido ou prometido ao público alvo.

2.1.3 Receptividade (responsiveness)

Corresponde ao interesse e vontade do atendente (servidor público) em auxiliar os públicos alvos e estarem prontos à atendê-los.

2.1.4 Garantia (assurance)

Conhecimento e cortesia dos funcionários de uma organização e sua capacidade de inspirar confiança nos públicos alvos. Essa dimensão agregou quatro das características iniciais da prestação de serviços: competência, cortesia, credibilidade e segurança.

2.1.5 Empatia

Corresponde ao cuidado e atenção individualizados dados pelos funcionários aos públicos alvos. A empatia inclui três das características iniciais da prestação de serviços: acesso, comunicação e entendimento das necessidades do usuário.

Cada uma destas dimensões é constituída por diversos aspectos específicos que detalham a percepção do usuário sobre a dimensão geral. O trabalho de Zeithaml, Parasuraman e Berry constitui-se em uma referência importante e amplamente utilizada nas pesquisas de avaliação da satisfação dos públicos alvos com a prestação de serviços. Isso, contudo, não quer dizer que as dimensões e conceitos desenvolvidos pelos pesquisadores devam ser aplicados diretamente e sem modificações nas diferentes pesquisas de satisfação. Ao contrário, o instrumental desenvolvido é utilizado como um guia, sendo adaptado de acordo com o contexto sócio-econômico em que a pesquisa é realizada e de acordo com as características do setor avaliado, principalmente nos casos de avaliação do setor público.

Deve-se chamar a atenção ainda que a proposta de dimensões do SERVQUAL não é a única possível. É extremamente comum, e o mais adequado, que organizações com recursos para pesquisas mais sofisticadas façam estudos exploratórios com o objetivo de definir quais as dimensões e os aspectos específicos do serviço que os seus públicos alvos utilizam para avaliar a prestação de serviço.

2.2 Conceitos utilizados nas pesquisas de satisfação

Definidas as dimensões da avaliação, é preciso identificar a melhor forma de avaliar a satisfação dos públicos alvos com os serviços prestados. A satisfação é intrinsecamente uma avaliação subjetiva e, portanto, diferentemente das formas de conceituação e mensuração de medidas

objetivas, dependem dos diversos fatores que formam a avaliação e as expectativas dos públicos alvos: seus estados psicossociais e os contextos sócio-culturais.

2.2.1 Expectativa do usuário e qualidade percebida dos serviços

Nas pesquisas de satisfação são os próprios públicos alvos que definem a qualidade dos serviços recebidos e as prioridades entre os diversos aspectos da prestação desses serviços. Mas, a satisfação não é simplesmente uma avaliação do serviço recebido. A satisfação é uma comparação realizada pelo público alvo – mesmo que de forma não inteiramente consciente – entre sua avaliação dos serviços recebidos de uma instituição e a expectativa que possuíam a respeito desse serviço antes de serem atendidos.

Assim, a avaliação do serviço é uma reação dos públicos alvos ao serviço recebido, enquanto as expectativas, referem-se a crenças sobre os atributos ou performances (desempenho) de um serviço, ou seja, a qualidade esperada não depende de um prestador ou momentos específicos, é um valor que o público alvo possui. Sendo a satisfação definida por esta comparação, a expectativa do público alvo é um conceito central na definição da sua satisfação com um determinado serviço.

Os principais fatores que formam as expectativas dos públicos alvos são:

1. Informações prévias sobre os serviços. Essas informações podem ter sido obtidas através de conversas informais ou referências sobre os serviços com pessoas conhecidas (recomendações, críticas, etc.);
2. Promessas realizadas, através de campanhas, propagandas, ou qualquer tipo de divulgação dos serviços. No serviço público a divulgação dos “padrões de qualidade” podem ter um grande poder de moldar as expectativas dos públicos alvos;
3. Imagem difundida sobre a qualidade dos serviços;
4. Experiências passadas dos públicos alvos com os serviços do órgão ou da entidade. Ou seja, um público alvo que já tenha utilizado os serviços de uma organização leva em conta esta experiência ao elaborar sua expectativa sobre um atendimento seguinte;
5. Comparações com os serviços proporcionados por outras instituições. Nesse caso, os públicos alvos podem adotar o desempenho de outros provedores como padrão de comparação para o serviço que irá receber;

6. Características dos próprios públicos alvos, tais como seu perfil sócio-demográfico (idade, renda, educação, sexo) e sua percepção sobre sua competência pessoal;
7. Representações ideais de como o público deseja que o serviço seja prestado;
8. Normas gerais e padrões estabelecidos.

Na figura abaixo temos uma representação do mecanismo da satisfação. Podemos ver no círculo à esquerda o conjunto de elementos que formam a expectativa, e ainda, que eles possuem certo grau de relação entre si. Por exemplo, a renda de um usuário determina em alguma medida seus parâmetros de comparação, já que pessoas de maior renda terão acesso a serviços mais caros e de melhor qualidade, enquanto pessoas de menor renda terão acesso a serviços mais simples. No círculo menor à direita a performance percebida corresponde à avaliação, enfatizando o caráter subjetivo deste tipo de avaliação. E como podemos ver nos dois quadrados finais, a confirmação ou não da expectativa leva ao sentimento de satisfação.

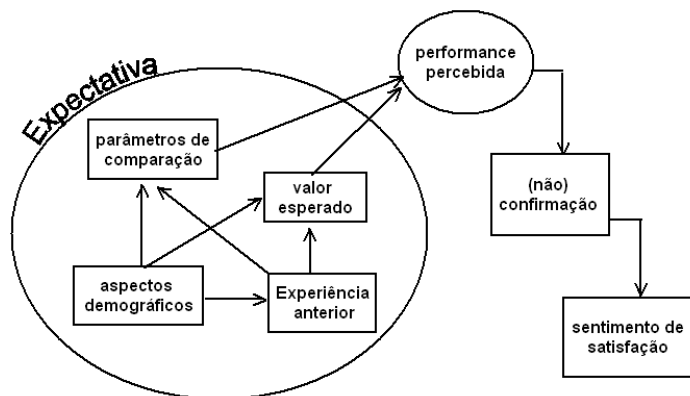


Figura 1 Expectativa

A discussão acima nos permite concluir que a avaliação possui uma determinação única, é simplesmente uma reação subjetiva ao serviço recebido. A expectativa, por outro lado, possui uma determinação múltipla, formada a partir de nossas diversas interações na sociedade e das diversas prestações de serviço que recebemos durante nossa vida. Dado isto, deve-se perceber que a operacionalização da expectativa em um instrumento de pesquisa é mais complexa e difícil do que a operacionalização da avaliação. Há diferentes formas de expectativa, abaixo apresentamos as três mais comumente utilizadas:

1. **Expectativa realista.** a qualidade que o usuário acredita que vai efetivamente receber, baseado em alguma forma prévia de conhecimento, experiência ou imagem do serviço. Este foi o tipo de expectativa usada no IPPS;
2. **Expectativa minimalista.** o que o usuário considera o mínimo necessário para ficar satisfeito com a prestação de serviços de uma organiza-

ção. Esta foi a forma de expectativa usada na Primeira Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação dos Públicos Alvos do Serviço Público;

3. **Expectativa ideal.** o que o usuário desejaria para a obtenção de plena satisfação, considerando a forma ideal de prestação de serviço;

2.2.2 Satisfação: discrepância (gap) entre expectativa e qualidade percebida do serviço

A satisfação é definida como a discrepância ou lacuna (*gap*) entre a percepção/avaliação da qualidade do serviço recebido e a qualidade esperada do serviço.

Sendo assim, se a avaliação de um determinado serviço corresponder à expectativa do usuário, ou seja se a avaliação for igual a expectativa, então haverá a satisfação com o serviço obtido. Observa-se que há, neste caso, uma otimização dos recursos da organização: ela está investindo os recursos estritamente necessários para que os públicos alvos fiquem satisfeitos.

Quando a avaliação for maior que a expectativa, os públicos alvos estarão mais do que satisfeitos, eles estarão surpresos pela qualidade recebida. A expectativa do usuário é superada, ou seja, ele considera que a qualidade dos serviços fornecidos é maior do que ele esperava encontrar. Nesse caso, a expectativa foi confirmada e superada, pode estar havendo um “desperdício” de recursos, na medida em que elementos desnecessários para a satisfação dos públicos alvos podem estar sendo providos. Além disso, superar a expectativa do usuário tem o efeito de elevar as expectativas: da próxima vez o usuário vai esperar mais, ele não se contentará com o que esperava antes e o nível de serviço recebido será sua nova expectativa.

No entanto, se a avaliação do usuário for menor que a expectativa que ele possui, então haverá uma insatisfação com os serviços prestados. Como a expectativa não foi confirmada, a satisfação foi frustrada e, consequentemente, os serviços possuem, na ótica dos usuário uma qualidade baixa. Nestes casos, as organizações deverão concentrar seus recursos e sua atenção para a melhoria da prestação de serviços.

2.2.3 Valor (importância)

As pesquisas de satisfação podem não apenas explorar a discrepância entre as expectativas e a avaliação como também podem identificar as características da prestação de serviços mais valoradas pelos públicos alvos. Através de medidas de valor busca-se identificar as preferências dos públicos alvos, ou seja as dimensões/características dos serviços

consideradas mais relevantes pelos próprios públicos alvos e não aquelas que os administradores públicos acham/pensam que são.

2.2.4 Relação entre importância e satisfação: A PRIORIDADE

O valor, por tanto, refere-se às dimensões ou aspectos mais importantes da prestação de serviços sob a ótica do público alvo. Comparando o valor e a expectativa pode-se dizer que o valor possui uma orientação para o futuro e, com isso, fornece uma direção para a instituição: o que deve ser feito para que o público alvo fique mais satisfeito com os serviços recebidos. Diferentemente, a satisfação do público alvo é uma reação ao serviço recebido, fornece uma avaliação sobre como a instituição desempenha ou tem desempenhado sua prestação de serviços.

As medições de valor (importância) e satisfação (comparação entre expectativa e avaliação) podem ser combinadas para fornecer uma avaliação abrangente da prestação de serviços. A relação entre importância e satisfação oferece uma informação fundamental para a gestão de uma unidade prestadora de serviços: as prioridades de melhoria sob a ótica dos maiores interessados, os públicos alvos. As combinações possíveis entre satisfação e importância para cada dimensão/aspecto da prestação de serviço podem ser visualizadas na matriz abaixo:

Tabela 3

Importância	Satisfação	
	Alta	Baixa
Alta	A	B
Baixa	C	D

Situação A: casos em que tanto a satisfação como a importância de certo aspecto do serviço são consideradas altas pelos públicos alvos. Esta é uma situação ideal para uma prestadora de serviços, pois significa que ela está desempenhando bem sua prestação de serviço, ou seja está satisfazendo o usuário, naquilo que ele considera prioritário. A recomendação para aspectos nesta situação é manter o trabalho.

Situação B: casos em que um aspecto do serviço é considerado importante mas os públicos alvos estão insatisfeitos. A prestadora de serviços deve investigar as causas da insatisfação para procurar superá-la, pois, ela está falhando na provisão de um elemento do serviço considerado importante. Esta é a situação mais prioritária para a implementação de melhorias.

Situação C: outra possibilidade é haver satisfação dos públicos alvos com um aspecto do serviço que não é considerado relevante. Nesses casos, o desempenho está excedendo a importância do aspecto em questão e, embora seja importante manter a satisfação dos públicos alvos, é

preciso que a prestadora de serviços investigue se existem áreas mais importantes mal avaliadas pelos públicos alvos, para que os recursos e a atenção possam ser reorientados: é mais prioritário satisfazer os públicos alvos nas áreas e serviços que são valorizadas por eles. Deve-se de-senfatizar o investimento em aspectos nesta situação.

Situação D: a última situação é aquela na qual os públicos alvos não consideram um aspecto da prestação de serviço importante e estão, mesmo assim, insatisfeitos. Esta é a segunda situação mais prioritária para a implementação de melhoria, afinal, do ponto de vista gerencial faz mais sentido primeiro focar nos aspectos insatisfatórios para depois focar nos aspectos considerados satisfatórios, independente de sua importância.

Do ponto de vista da prioridade para a implementação de melhorias podemos ordenar as quatro situações acima assim: **B >D>A>C**

2.3 Operacionalização das Pesquisas de Satisfação

Estabelecidos os diversos conceitos utilizados nas pesquisas de satisfação é preciso apresentar as principais medidas e indicadores utilizados nas investigações sobre a satisfação dos públicos alvos. Como a satisfação envolve a comparação entre a expectativa sobre a qualidade de um serviço e a avaliação da qualidade do serviço recebido, é possível obter medidas de satisfação relacionadas com cada conceito de expectativa: realista, minimalista e ideal. O primeiro passo na construção de um instrumento de medição de satisfação é a escolha do tipo de expectativa que será usado. Esta escolha tem haver com o perfil do público alvo, com a natureza do serviço, com a extensão do prazo de conclusão do serviço, entre outras características específicas.

Em seguida, deve-se definir o tipo de escala de medição que será usado. As escalas são as opções de resposta que são oferecidas para o público alvo expressar a sua percepção sobre o serviço e se dividem basicamente em dois tipos.

- Escalas numéricas: quando as opções de resposta são definidas por um intervalo de números, em que se atribui um significado seja aos extremos do intervalo, seja a cada um de seus pontos. Por exemplo:

“Dê uma nota de ZERO a DEZ para o que o (a) Sr.(a) imaginava da qualidade geral do serviço desta [unidade de atendimento] antes de ser atendido. ZERO quer dizer que o (a) Sr.(a) imaginava uma qualidade ruim e DEZ quer dizer que o (a) Sr.(a) imaginava uma qualidade excelente.” (formulação adotada na operacionalização da expectativa do módulo geral do IPPS)

- Escalas verbais: quando as opções de resposta são definidas por sentenças ordenadas que expressem a intensidade do conceito sendo medido. Por exemplo: “Antes de ser atendido, o(a) Sr.(a) imaginava que a qualidade geral do serviço desta [unidade de atendimento] seria ÓTIMA, BOA, REGULAR, RUIM ou PÉSSIMA.”

A escolha entre o tipo de escala e a extensão da escala, o número de opções de resposta, depende dos objetivos da pesquisa, do serviço e do público alvo investigados.

2.3.1 Medição única versus medição dupla

Em pesquisas de satisfação podem ser adotadas medições únicas – com uma única pergunta – ou duplas – onde duas perguntas separadas são usadas para medir a expectativa e a avaliação dos públicos alvos – para avaliar a satisfação dos públicos alvos. As medições únicas se dividem em:

- Escalas de avaliação apenas

Numérica – “Dê uma nota de ZERO a DEZ para a qualidade geral do serviço recebido.”

Verbal – “O(a) Sr.(a) considera o serviço recebido ÓTIMO, BOM, REGULAR, RUIM ou PÉSSIMO?”

- Escalas de expectativa/avaliação

Numérica – “Imagine que a nota DEZ indica um banco ideal, perfeito, e que a nota ZERO indica um banco muito longe do ideal. Dê uma nota de ZERO a DEZ para dizer o quanto o serviço que o(a) Sr.(a) recebeu em nosso banco se aproxima do ideal”.

Verbal - “O serviço que o(a) Sr.(a) recebeu foi MUITO MELHOR, POUCO MELHOR, NEM MELHOR NEM PIOR, POUCO PIOR, MUITO PIOR do que o(a) Sr.(a) esperava antes de ser atendido?”

A medição dupla é constituída por duas perguntas que medem separadamente a expectativa e a avaliação.

Expectativa – Dê uma nota de ZERO a DEZ para a qualidade que o(a) Sr.(a) imaginava que ia receber antes de ser atendido.

Avaliação – Dê uma nota de ZERO a DEZ para a qualidade do serviço que o(a) Sr.(a) acabou de receber.

Do ponto de vista gerencial, a medição dupla apresenta vantagens que devem ser ressaltadas, em especial quando se trata da pesquisa de satisfação no serviço público brasileiro. Como o processo cognitivo da satisfação é uma comparação que o usuário faz – mesmo que inconscientemente – entre as suas expectativas e a sua avaliação do serviço rece-

bido, medindo apenas a avaliação não se pode saber qual o nível de expectativa do usuário. Ele pode estar satisfeito simplesmente porque esperava muito pouco da qualidade do serviço. Só é possível distinguir se o usuário está satisfeito porque espera pouco ou se espera muito e mesmo assim está satisfeito através de uma medição dupla, em que os níveis de satisfação dos públicos alvos podem ser confrontados com seus níveis de expectativa e avaliação separadamente.

Outra característica gerencial extremamente útil da medição dupla é a sua capacidade de revelar mais claramente aspectos do serviço, ou serviços dentro de uma organização, em que a implantação de melhorias é mais prioritária. Em um ambiente de escassez de recursos, como é o caso no serviço público brasileiro, esta capacidade de focalização é fundamental para a melhor gestão das organizações.

Por último, deve-se destacar que, apesar de mais complexa do que a medição única, a medição dupla é explícita e bastante intuitiva para o público leigo. Tal característica é fundamental quando se considera que programas de satisfação só são bem sucedidos quando são capazes de envolver os funcionários no processo de melhoria. Se os funcionários não forem capazes de entender as medições usadas para acompanhar o programa de satisfação, não se sentirão comprometidos com seus resultados. Ninguém se compromete com o que não entende.

2.3.2 Atribuindo a satisfação: Gap e Taxa de Satisfação Relativa

Quando se utilizam medições duplas, há duas maneiras principais de se operacionalizar a comparação entre a expectativa e a avaliação de um serviço para se obter um indicador sintético da satisfação de cada usuário. O *gap* ou lacuna de serviço e a taxa de satisfação relativa. Em ambas a satisfação é atribuída ao usuário de acordo com as suas respostas separadas sobre sua expectativa e sobre sua avaliação. Não se pergunta diretamente ao usuário se ele está satisfeito.

Gap = avaliação – expectativa

Onde,

Gap > 0 indica superação da expectativa

Gap = 0 indica cumprimento estrito da expectativa

Gap < 0 indica frustração da expectativa

Taxa de satisfação relativa = (avaliação / expectativa) * 100

Onde,

Tx. > 100 indica superação da expectativa

Tx. = 100 indica cumprimento estrito da expectativa

Tx. < 100 indica frustração da expectativa

A taxa de satisfação relativa ganhou certa prevalência entre os pesquisadores que adotam o modelo de medição dupla, talvez pela facilidade de ser expressa em forma percentual. As duas medições são mais adequadas se aplicadas à escalas numéricas, no entanto, é bastante comum que as escalas verbais sejam transformadas em números que expressam a gradação de intensidade entre os pontos da escala, e, assim, se apliquem os cálculos acima.

Por exemplo, se, em uma escala de “0” a “10”, um usuário possui a expectativa de que a qualidade de um serviço é “10”, mas sua avaliação do serviço, após recebê-lo for “6”, significa que a taxa de satisfação é $6/10 \times 100$, ou seja, é igual a 60%. Nesse caso, como a expectativa supera a avaliação, há uma insatisfação do usuário com a prestação de serviços. Por outro lado, se em uma mesma escala de “0” a “10”, a expectativa do usuário com a prestação de serviços for “5” e a avaliação do serviço recebido for “8”, a taxa é $8/5 \times 100$, que corresponde a 160, indicado a satisfação do usuário, já que a avaliação do serviço recebido superou a expectativa. Como podemos ver, a taxa de satisfação relativa expressa o quanto a avaliação corresponde da expectativa em forma percentual.

É importante ressaltar que as mesmas escalas das medidas de avaliação e expectativa são usadas tanto para a prestação de serviços em geral, quanto para as dimensões e aspectos específicos da prestação de serviços. A uniformidade das escalas é fundamental para se descobrir que aspectos mais contribuem para a satisfação de uma dimensão e que dimensões mais contribuem para a satisfação geral.

2.3.3 Medição de valor: a importância

Além de identificar a satisfação dos públicos alvos de um serviço, deve-se investigar entre o conjunto de dimensões e aspectos da prestação de serviços quais os públicos alvos consideram os mais relevantes para sua satisfação. As medidas de importância captam as prioridades da prestação de serviços, na ótica dos públicos alvos. Para isso, são utilizadas medições que ordenam o grau de importância atribuído as dimensões e aspectos específicos da prestação de serviços. As duas formas mais comuns de medir a importância da prestação de serviços são as seguintes:

- Ordenação de importância: requer a escolha de algumas dimensões ou aspectos considerados mais importantes para a prestação de serviços;

“Entre as seguintes características do serviço, qual o(a) Sr.(a) acha mais importante para ficar satisfeito com o nosso serviço? E o segundo mais importante? ...”

A grande vantagem deste método é garantir a dispersão das respostas forçando os entrevistados a fazer uma escolha. É muito usado quando

se acredita que os elementos sendo mensurados são todos igualmente muito importantes. No entanto, este método requer que seja lido ou mostrado um cartão com todas as dimensões ou aspectos para que o entrevistado possa escolher. Este procedimento torna a pesquisa mais cansativa para o entrevistado e impraticável de ser aplicada pelo telefone.

- Escala de importância: uma escala numérica ou verbal operacionalizando a importância é aplicada para cada uma das dimensões ou aspectos;

“A [cortesia dos funcionários] é MUITO IMPORTANTE, POUCO IMPORTANTE ou NÃO TEM IMPORTÂNCIA para o(a) Sr.(a) ficar satisfeito com o nosso serviço?”

(...) Do mesmo modo, para cada uma das dimensões/aspectos do serviço.

A grande vantagem desta medição é a facilidade para o usuário responder. No entanto, as pessoas tendem a considerar tudo importante e a discriminar pouco a diferença de importância dos aspectos/dimensões. Assim, tendem a escolher apenas a opção mais alta da escala. Para contornar este problema é comum a utilização de escalas “desequilibradas”, onde os extremos apesar de representarem direções opostas do conceito não recebem peso igual em termos de sua intensidade. São usadas palavras com intensidades diferentes para descrever os intervalos da escala, normalmente palavras de maior intensidade em um extremo da escala e palavras de menor intensidade no outro extremo. O objetivo deste desequilíbrio é “forçar” uma ordenação da importância entre as dimensões ou aspectos – ou seja, forçar alguma variação no uso da escala – por parte dos públicos alvos. Do ponto de vista psicométrico, ou seja, da medição de percepções, o equilíbrio da escala é secundário, o importante é ser possível distinguir públicos alvos com percepções diferentes.

A linguagem na operacionalização de conceitos

Uma última preocupação que gostaríamos de destacar com relação à operacionalização dos conceitos em um instrumento de pesquisa se refere à linguagem. Um elemento fundamental para que os resultados de uma pesquisa sejam válidos e confiáveis é que os entrevistados compreendam corretamente o que está sendo perguntado. Se for este o caso, haverá uma grande chance de que as repostas dadas reflitam corretamente suas percepções sobre o serviço. Caso contrário, o que eles estiverem respondendo terá pouca utilidade para a pesquisa de satisfação.

As palavras usadas devem ser simples e expressões sofisticadas substituídas por expressões mais coloquiais. A linguagem usada pretende reproduzir a expressão oral e não a expressão escrita culta.

Estudos exploratórios qualitativos são fundamentais para adequar a linguagem de um questionário à população que ele pretende investigar. Em pré-testes de questionários fechados, baterias de perguntas cognitivas são também usadas para testar o entendimento de diversas palavras e formulações dos conceitos do questionário.

2.4 Gerenciamento da satisfação

Em seu livro Zeithaml, Parasuraman e Berry apontam possíveis causas para a dificuldade em gerenciar a satisfação dos públicos alvos. Nesse sentido, as autores identificam quatro principais motivos da insatisfação:

2.4.1 Discrepância de compreensão.

Um motivo de insatisfação dos públicos alvos com a prestação de serviços, relaciona-se com o fato, já mencionado anteriormente, de que os gerentes ou servidores das organizações podem desconhecer as expectativas e as prioridades dos públicos alvos.

A insatisfação com a prestação de serviços em casos como esses decorre simplesmente de "... um entendimento inadequado do que os consumidores [públicos alvos] esperam e o que realmente importa para eles", por parte da prestadora de serviços (Zeithaml, Parasuraman e Berry, p.39)

Somente perguntando aos próprios públicos alvos é possível conhecer suas expectativas e prioridades.

2.4.2 Discrepância de procedimentos na prestação do serviço.

Outro motivo para a insatisfação do usuário ocorre quando as expectativas dos públicos alvos, mesmo sendo conhecidas, não são traduzidas em desempenhos ou procedimentos que procuram satisfazê-las. Zeithaml, Parasuraman e Berry ilustram essa discrepância através de casos nos quais executivos ou funcionários de organização consideram ser impossível reorientar a forma de prestação de serviços para satisfazer as expectativas dos públicos alvos. Os principais motivos apontados para que a prestação de serviços não seja modificada, mesmo sabendo que isso acarretará na insatisfação do usuário são:

- Uma avaliação por parte dos executivos das organizações de que as demandas dos públicos alvos são pouco razoáveis. Em casos como esse, os executivos das organizações consideram que não é preciso modificar a forma de prestação de serviços na medida em que, para eles, os serviços estão sendo realizados de uma forma adequada.
- As demandas dos públicos alvos são instáveis. Nesse sentido, argumenta-se que as mudanças para satisfazer os públicos alvos em um determinado momento poderão não surtir efeito em um momento posterior. Com isso, supõe-se que os custos de mudança para um período de satisfação dos públicos alvos muito pequena é extremamente elevado, sendo preferível manter a forma de prestação de serviços inalterada.
- A forma como organização opera não pode ser modificada. Nesse caso, avalia-se que a organização é de certa forma "refém" de procedimentos já implementados, sendo os custos da sua alteração mais altos do que os benefícios proporcionados por uma satisfação plena dos públicos alvos.

Zeithaml, Parasuraman e Berry argumentam que em alguns casos, a não alteração da prestação de serviços das organizações com o objetivo de atender às expectativas dos públicos alvos decorre da falta de liderança e vontade de mudança dos executivos, da incompetência administrativa e gerencial, ou mesmo da falta de recursos.

Seja como for, há nesses casos um motivo de insatisfação dos públicos alvos e as organizações devem fazer uma análise de custos e benefícios para saberem se é preferível permanecer com a prestação de serviços da forma em que está ou se é melhor mudá-la para melhorar a satisfação dos públicos alvos. O importante é ter em mente que mudanças na prestação de serviços envolvem custos, mas ter um serviços considerados insatisfatório também tem seus custos.

2.4.3 Discrepância de natureza promocional.

Um motivo para insatisfação com a prestação de serviços advém de uma discrepância negativa entre o que é dito ou anunciado por uma organização e aquilo que é efetivamente oferecido aos públicos alvos. Ou seja, uma organização anuncia que sua prestação de serviços é excelente e que os públicos alvos sairão plenamente satisfeitos com os seus resultados. No entanto, a prestação de serviços é considerada apenas razoável ou ruim por parte dos públicos alvos. Nesses casos, há uma espécie de quebra de promessas ("quebra da palavra") por parte da prestadora de serviços que causa uma avaliação negativa por parte dos públicos alvos.

2.4.4 Discrepância entre as especificações da qualidade do serviço e os serviços realizados.

Algumas organizações procuram obter a satisfação dos seus públicos alvos estabelecendo e divulgando os padrões de qualidade da prestação dos seus serviços. No entanto, quando por algum motivo esses padrões não são atendidos, os públicos alvos podem ficar insatisfeitos. Em casos assim, há uma incapacidade da prestadora de serviços em executar os próprios procedimentos de qualidade estabelecidos. Geralmente, isso decorre da falta da falta de habilidade do corpo de funcionários para realizar o trabalho nos padrões estabelecidos.

Zeithaml, Parasuraman e Berry afirmam que um motivo importante de insatisfação dos públicos alvos decorre justamente dessa discrepância, entre as especificações da qualidade do serviço e os serviços efetivamente realizados. Assim, quando os públicos alvos esperam que os padrões de qualidade da prestação de serviços sejam atendidos, qualquer "deslize" por parte das organizações em realizá-lo, pode conduzir a uma insatisfação por parte dos públicos alvos.

3

Algumas questões sobre método e técnicas de pesquisas de satisfação

3.1 Pesquisa de satisfação e pesquisa social

As pesquisas de satisfação consistem em um instrumento de avaliação e por isso estão sujeitas aos preceitos metodológicos de qualquer pesquisa social. Como em qualquer pesquisa é necessário que se garanta algumas qualidades centrais em sua realização:

Imparcialidade. Neutralidade no processo de coleta de dados (entrevista), análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

Credibilidade. Utilização de procedimentos claros e transparentes quanto à qualidade do desenho da pesquisa de satisfação, a confiabilidade e validade dos dados, o rigor em sua análise e a conexão lógica entre as conclusões e as informações usadas.

Validade e confiabilidade das informações. Técnicas de pesquisa ou medições são confiáveis se as repetidas medições feitas em diferentes momentos de o tempo produzirem os mesmos resultados. É importante não confundir confiabilidade com exatidão. A exatidão relaciona-se com o acerto da medida. Por exemplo, se o peso de uma pessoa é medido com uma balança devidamente equilibrada, o valor encontrado será exato. No entanto, se a balança estiver calibrada para acrescentar ou diminuir algum valor, ela produzirá sempre os mesmos resultados, ou seja, a medida será confiável, mas não será exata.

A validade de uma técnica de pesquisa ou medida de uma informação pretende assegurar que o procedimento utilizado para investigar ou medir reflita *realmente* o que se deseja e não outro fenômeno. "A validade se refere ao grau com que uma medida empírica reflete adequadamente o *significadoreal* do conceito considerado". (Babbie, 1999, p. 196).

Difícilmente as observações e as informações obtidas em uma pesquisa social são completamente confiáveis e válidas. Isso não significa que o investigador deva abrir mão do rigor em sua pesquisa. Ao contrário, é preciso assegurar a maior confiabilidade e validade possíveis para que a pesquisa se justifique e sirva aos propósitos esperados. Essa tarefa é complexa e exige um grande conhecimento por parte do investigador não apenas das técnicas de pesquisa mas do tema estudado, no caso dos conceitos e medidas das pesquisas de satisfação. Esse conhecimen-

to não eliminará mas diminuirá, ao máximo, as fontes de erro que podem comprometer a confiabilidade e validade da pesquisa.

As características de imparcialidade, credibilidade e utilidade de um processo de avaliação estão relacionadas com a forma como as informações são definidas, obtidas, processadas e analisadas. A boa consecução destes passos depende da utilização de instrumentos e conhecimentos de diversas disciplinas, principalmente no que se refere à metodologia de pesquisa. De fato, para assegurar o maior nível de validade e confiabilidade possível das informações coletadas nas pesquisas de satisfação é preciso certo conhecimento de metodologia e das técnicas de pesquisa. Essa seção tem o objetivo de introduzir o leitor com os principais conceitos e com as principais questões metodológicas e técnicas envolvidas em pesquisas de satisfação.

3.2 Tipo de método: quantitativo e qualitativo

Uma vez estabelecido as informações fundamentais sobre a pesquisa de satisfação (conceitos e medidas de satisfação) é preciso definir o melhor método para obter as informações sobre públicos alvos e escolher a técnica de pesquisa a ser utilizada. Essas escolhas dependem do objetivo da avaliação. Os quais podem ser: primeiro, uma abordagem exploratória, apenas para conhecer as expectativas dos públicos alvos e seus critérios para avaliar o serviço; segundo, utilizar um instrumento de avaliação que pretenda obter informações sistemáticas com uma amostra representativa dos públicos alvos de uma organização; terceiro, simplesmente coletar as expressões diretas dos públicos alvos, suas reclamações, seus pedidos etc., sem preocupação com critérios de representatividade amostral.

Uma primeira decisão se refere a natureza do método, se qualitativo ou quantitativo. Métodos qualitativos fornecem informações mais aprofundadas e detalhadas sobre os públicos alvos, onde é possível entender, por exemplo, seus argumentos e motivações. Porém as informações coletadas através de métodos qualitativos são pouco estruturadas e, portanto, são de difícil comparação. Além disso, essas informações concentram-se normalmente em poucos participantes, e por isso, os seus resultados não tem representatividade amostral, ou seja, não podem ser extrapoladas para o conjunto de públicos alvos. Métodos quantitativos fornecem informações pouco detalhadas e aprofundadas mas bastante estruturadas, sendo desenhado para facilitar a comparabilidade das respostas. As informações coletadas através de métodos quantitativos abrangem o conjunto dos participantes do projeto ou uma amostra representativa destes, o que garante sua generalidade estatística.

É importante ter em mente que não existe uma técnica superior a outra. Cada técnica é adequada para se obter a informação necessária para di-

ferentes objetivos. É a natureza do projeto que vai determinar quais informações são necessárias e, dessa forma, quais técnicas devem ser aplicadas. Observa-se ademais que dependendo do objetivo da pesquisa é possível combinar ambos os métodos. Foi isso, por exemplo, que fizeram Zeithaml, Parasuraman e Berry para desenvolver o SERVQUAL. A partir de um trabalho intenso envolvendo entrevistas em profundidade com 12 grupos de públicos alvos, os pesquisadores chegaram a conceituação dos termos envolvidos em uma pesquisa de satisfação, seus determinantes e fontes de insatisfação e a determinação das dimensões / características que devem ser avaliadas. A partir dessa pesquisa exploratória, foi desenvolvido um questionário com o objetivo de apreender a satisfação com as diversas dimensões da prestação de serviços em amostras representativas de públicos alvos.

3.3 Técnicas de Pesquisa

3.3.1 Técnicas de Pesquisa Qualitativa: Entrevistas em profundidade e Grupos de Discussão

As entrevistas em profundidade e os grupos de discussão constituem-se em técnicas de pesquisa que estão relacionadas com a metodologia qualitativa. Isso por que tais técnicas procuram, prioritariamente, analisar e interpretar os argumentos e raciocínios que justificam as condutas e as concepções (opiniões, valores, etc.) que as pessoas investigadas apresentam e que dificilmente conseguiriam ser captadas através de questionários fechados (survey). Assim, embora essas técnicas não produzam informações bem estruturadas e estatisticamente válidas sobre o conjunto de públicos alvos investigados, elas possibilitam a aquisição de informações mais detalhadas e aprofundadas sobre elas. Esse foi o caso da pesquisa exploratória realizada por Zeithaml, Parasuraman e Berry. Devido ao aspecto subjetivo da formação e determinação da satisfação, foi preciso que os pesquisadores identificassem, em um primeiro momento, as percepções, crenças, valores que informam as avaliações dos públicos alvos, para posteriormente estabelecer um conjunto de questões estruturadas capazes de captar as dimensões investigadas.

Entrevistas em profundidade

Uma entrevista em profundidade, normalmente se constitui em um diálogo entre o investigador e o entrevistado no qual o investigador procura aprofundar-se em questões referentes às concepções e opiniões que o entrevistado possui sobre o que se deseja analisar. Apesar de se apresentar como um diálogo, a entrevista em profundidade possui uma estrutura definida pelo investigador: deve ser orientada para que o discurso elaborado pelo entrevistado contenha as informações que se deseja

apreender. Isso significa que, ao contrário da entrevista não estruturada, na entrevista em profundidade o entrevistador conta com um esquema de questões que deverão ser abordadas. A ordem de abordagem dessas questões depende da dinâmica do diálogo, de modo a deixar os entrevistados a vontade para expor suas idéias. No entanto, diferentemente do *survey*, as perguntas não se encontram em um formato padronizado.

A entrevista em profundidade pode ser realizada com indivíduos considerados típicos de um grupo ou comunidade, ou seja, semelhante a maioria dos seus integrantes ou com pessoas consideradas muito diferentes das demais. A escolha de um ou outro tipo de indivíduo a ser entrevistado dependerá das informações que serão definidas como importantes para avaliar ou monitorar o projeto.

Através dessa técnica de pesquisa é possível adquirir informações complexas, estruturas de raciocínio e argumentos sobre o fenômeno em estudo, que um *survey* dificilmente captaria. Por isso, ela é recomendada quando se pretende ampliar o conhecimento sobre um tema ou questão de pesquisa pouco explorada.

Como sua principal desvantagem, pode se dizer que é muito custoso realizar entrevistas em profundidade com um grande número de pessoas, o que significa que há uma chance de que os indivíduos selecionados para a entrevista não correspondam ao indivíduo típico do grupo em questão. Sendo assim suas opiniões não seriam um bom parâmetro para o grupo como um todo. Uma escolha desse tipo só pode ser realizada com rigor se já se possui um grande conhecimento sobre o grupo ou comunidade em análise.

Grupos de Discussão

Os grupos de discussão consistem na formação de um pequeno conjunto de pessoas envolvidas com o tema investigado (público alvo, executores e interessados em geral) que, através da coordenação de um moderador devidamente treinado, realiza debates sobre questões importantes para o serviço. O objetivo é que essas discussões gerem um intercâmbio de idéias e opiniões entre os participante e, com isso, possa-se identificar os aspectos do serviço que se constituem como mais importantes para as pessoas envolvidas. Além de observar como elas estão reagindo ao serviço, os aspectos que lhes parecem positivos e os negativos.

Ressalte-se que o que se deseja com o grupo de discussão não é apenas uma investigação das opiniões individuais dos membros dos grupos, para isto seria mais adequada a entrevista em profundidade. No grupo de discussão o que se deseja observar é principalmente a interação entre as pessoas: que opiniões as pessoas expressam em público; como as opiniões são debatidas em público; que argumentos são mobilizados pe-

los defensores de cada opinião diante de opiniões concorrentes; e principalmente que opiniões prevalecem em público.

A formação do grupo e sua condução seguem certas técnicas. É preciso constituir o grupo com pessoas que apresentem um perfil pertinente para o tema analisado. Se o objetivo da pesquisa é investigar porque muitos públicos alvos estão abandonando certo serviço, o grupo deve ser composto por pessoas que tenham abandonado o serviço recentemente. Do ponto de vista da condução, o moderador deve ser capaz de guiar as pessoas no grupo para que elas apresentem suas opiniões e debatam os temas relevantes para a pesquisa. Por isso, há técnicas e métodos específicos para fomentar a interação desejada entre os participantes². Grupos focais, por tanto, não consistem simplesmente na reunião de quaisquer pessoas para quaisquer discussões. Normalmente as discussões realizadas são gravadas em áudio ou vídeo e, posteriormente, transcritas para serem analisadas e interpretadas, o que implica que o moderador deve ser capaz de selecionar as informações mais importantes que aparecem durante as discussões.

Apesar de poder ser uma boa fonte de informações para um projeto, essa técnica de pesquisa apresenta algumas dificuldades. A primeira delas se relaciona com o próprio ambiente "artificial" que se forma para a realização de discussões: com o gravador, a presença de um moderador, etc. Esse ambiente pode inibir a fala dos participantes, eles podem não se sentir a vontade para revelar suas opiniões. Segundo, é importante que os participantes conheçam os objetivos do grupo de discussão apenas de uma forma muito geral. Eles poderiam se sentir tentados a concordar com o moderador de antemão para evitar o embaraço de emitir uma opinião. O moderador deve ser o mais neutro possível para não constranger os participantes de darem suas opiniões.

3.3.2 Técnicas de Pesquisa Quantitativa: Survey

Survey

Esta técnica se baseia em uma entrevista na qual se utiliza questionários com perguntas fechadas para se obter informações padronizadas passíveis de serem tratadas estatisticamente.

O *survey* constitui-se em uma das técnicas de investigação mais utilizadas atualmente nas pesquisas de satisfação, devido a sua capacidade de fornecer informações sobre as percepções e opiniões dos públicos alvos de um serviço a um custo relativamente baixo. Devemos nos lembrar que o foco da pesquisa de satisfação é dar voz ao usuário, é orientar a

² Para mais informações sobre esta técnica de pesquisa consulte "The handbook of focus group research" de Thomas L. Greenbaun.

prestação de serviço pela perspectiva do usuário. Neste sentido, o *survey* é o instrumento deste foco.

A realização adequada do *survey*, no entanto, requer conhecimentos técnicos para cada fase da sua aplicação: a elaboração de questionários, a seleção da amostra (se necessário), a aplicação dos questionários, a codificação das respostas e, por fim, a análise das informações obtidas. Isso significa que, embora seja muito utilizado, a boa realização de um *survey* depende de conhecimentos técnicos específicos, por vezes requerendo até mesmo o auxílio de especialistas.

Para se ter um exemplo das dificuldades da elaboração de um *survey*, apenas a elaboração do questionário para uma pesquisa de satisfação envolve a formulação precisa dos objetivos da investigação, a tradução adequada dos conceitos em enunciados e opções de respostas para que eles sejam medidos de forma confiável e válida, a determinação de variáveis que explicam a avaliação da satisfação, etc.

Um *survey* bem realizado apresenta muitas vantagens, entre elas o fato de padronizar as informações e, com isso, facilitar a análise estatística subsequente. Como as perguntas são padronizadas, pode-se comparar as respostas dadas pelos diferentes entrevistados à mesma pergunta, assim como quantificar os seus resultados. A capacidade de facilitar a padronização da informação colhida e do processo de coleta de dados permite que o investigador obtenha uma grande número de dados a um custo relativamente baixo e em prazo de tempo curto.

Como limitações, o *survey* apresenta dificuldade em captar informações mais complexas e elaboradas sobre o que se está investigando. Pelo próprio caráter esquemático e resumido do questionário, ele tem dificuldades para refletir ou captar temas que tenham linhas de raciocínio mais sofisticados, com várias causas ou com múltiplos níveis de inter-relação. No caso das pesquisas de satisfação essa limitações são minimizadas por se tratar de uma área no qual há um grande acúmulo de experiências, formando um corpo consolidado de conhecimento sobre os principais conceitos e dimensões da prestação de serviços.

Outra dificuldade que essa técnica de investigação apresenta se relaciona com a relativa dissociação que pode haver entre o que entrevistado expressa e o que é o seu comportamento ou opinião real. Essa é uma dificuldade com a qual todos os tipos de investigação baseados em entrevistas, estruturadas ou não, terá que lidar. Esse problema surge quando o entrevistado cria alguma expectativa sobre o que acha que deve dizer para o entrevistador. Esta expectativa pode estar ligada à vergonha ou o medo de parecer desinformado, o entrevistado pode querer "agradar" o entrevistador, etc. Há técnicas de construção de questionários que são usadas para minimizar este tipo de problema, as-

4

como a utilização de técnicas de trabalho de campo para facilitar a abordagem do entrevistado e deixá-lo mais a vontade³.

Construção do Survey

Ao realizar-se um survey, é preciso estar atento para os seguintes aspectos:

- Elaboração do Questionário
- Pré-teste

4.1 Elaboração do Questionário

Apresenta-se a seguir uma discussão introdutória sobre as principais diretrizes para a boa formulação de um questionário de *survey*.

Tipos de Questões: Abertas e Fechadas

As perguntas de um *survey* podem ser abertas ou fechadas. Nas perguntas abertas, os entrevistados dão suas próprias respostas de forma espontânea. Por exemplo, pode-se realizar a seguinte pergunta "Qual o principal motivo para o Sr(a) ficar satisfeito com os serviços dessa organização?" e permitir que o entrevistado dê uma resposta verbal que será transcrita literalmente no questionário. As diferentes respostas dadas devem ser posteriormente codificadas para serem agrupadas segundo seu sentido, tais como, aspectos relacionados ao atendimento dado pelos funcionários ou a sua capacidade técnica, etc. Nas perguntas fechadas, é apresentada ao entrevistado uma lista de opções de resposta e ele deve escolher a opção que melhor descreva a sua opinião. Por exemplo, pode-se oferecer as seguintes opções para a pergunta acima:

1. Ser bem atendido pelos funcionários;
2. O local ter fácil acesso;
3. A capacidade que os funcionários possuem para realizar o trabalho;

A vantagem das questões fechadas é que elas fornecem respostas uniformes e são fáceis de serem processadas. No entanto, pode haver respostas que seriam escolhidas pelos entrevistados mas não constam da lista de opções. Suponha, por exemplo, que um dos principais motivos para al-

³ Para mais informações sobre esta técnica de pesquisa consulte "Métodos de pesquisa de survey" de Earl Babbie.

guém ficar satisfeito com a prestação de serviços seja o fato do serviço ser realizado de forma correta. Neste caso, a lista de respostas oferecidas acima não abrange todas as opções possíveis para o entrevistado.

Esse problema faz com que o investigador tenha duas preocupações ao elaborar questões fechadas: as categorias de respostas elaboradas devem ser **exaustivas**. Isso significa que o investigador deve oferecer ao entrevistado todas as alternativas de respostas possíveis. Como esta é uma tarefa difícil, a forma usual para superar esse obstáculo é oferecer uma opção com a categoria "outros" que deve ser preenchida caso o entrevistado apresente uma resposta fora do conjunto de opções determinadas na pergunta. Assim, no exemplo acima, as opções de respostas poderiam ser:

1. Ser bem atendido pelos funcionários;
2. O local ter fácil acesso;
3. A capacidade que os funcionários possuem para realizar o trabalho;
4. Outros _____;

Além de exaustivas as respostas devem ser **mutuamente excludentes**. Não deve haver sobreposição ou ambigüidade no significado das opções, ou seja, os significados das opções de resposta devem ser claramente distintos, de modo que apenas uma resposta faça sentido para expressar certa opinião a respeito do que está sendo perguntado. Por exemplo, considere as respostas abaixo para a mesma pergunta sobre o principal motivo para o entrevistado ficar satisfeito com a prestação de serviços:

1. A capacidade dos funcionários;
2. A habilidade dos funcionários;
3. A simpatia dos funcionários;

Qual a distinção entre capacidade e habilidade? O entrevistado poderia ficar indeciso entre escolher as respostas 1 e 2, pois ambas as opções possuem um significado semelhante. Esta sobreposição do significado das duas respostas faz com que o entrevistado se sinta forçado a escolher ambas as opções.

Por último, deve-se esclarecer que muitas vezes o pesquisador deseja múltiplas respostas para uma pergunta fechada. Na mesma pergunta acima, por exemplo, de uma lista de 20 opções de resposta, o pesquisador poderia pedir para o entrevistado citar os três principais motivos

para ficar satisfeito com o serviço da organização. De qualquer modo, para uma análise coerente das respostas dos entrevistados é necessário que as opções de resposta sejam excludentes. Seja para escolher uma resposta sejam várias, é necessário que a diferença de significado entre elas seja clara para que se saiba o que os entrevistados estão escolhendo.

Contudo, desaconselhamos aos pesquisadores com pouca experiência o uso de questões de múltipla escolha, já que elas aumentam a complexidade das análises. Em uma questão de múltipla escolha a análise é feita transformando cada opção de resposta em uma variável, o que torna difícil a comparação entre as diversas opções.

Formular Itens Claros

As perguntas e opções de respostas de um questionário devem ser elaboradas de tal forma que fiquem claras e precisas para o entrevistado. Embora possa parecer óbvio e simples, é muito comum a elaboração de perguntas com significados ambíguos. Suponha a seguinte questão: O que você acha dos novos projetos de avaliação dos serviços públicos elaborados pelo governo? O entrevistado pode se fazer as seguintes contra-perguntas: Qual projeto de avaliação? Elaborado por qual esfera de governo (federal, estadual, municipal)? O que eu acho em relação a que, aos projetos anteriores, aos projetos existentes em outros países? Se acho bom ou ruim ou adequado ou inadequado...?

Assegurar que os entrevistados são competentes para responder às questões.

Deve-se ter em mente ao elaborar as perguntas de um questionário se os entrevistados serão capazes de fornecer respostas confiáveis para elas. Assim é preciso tomar cuidado com os termos utilizados para evitar ambigüidades, incompreensão ou dúvidas por parte do entrevistado. Por exemplo, se os entrevistados não possuem um conhecimento sobre o assunto investigado, deve-se evitar a utilização de termos técnicos. Esse aspecto está relacionado ao tipo de linguagem que se deve utilizar em um survey. Como foi visto em relação a pesquisa do IPPS os termos utilizados em um questionário devem ser aqueles compartilhados pela experiência comum dos entrevistados.

As perguntas devem ser relevantes para o entrevistado

As perguntas que são relevantes para o entrevistado possuem uma probabilidade maior de serem respondidas de forma confiável. Assim, uma pessoa pode não saber qual foi o primeiro livro que leu na vida, não porque tenha se esquecido disso devido ao tempo, mas simplesmente porque não fez questão de guardar esse tipo de informação. Quando isso ocorre, um survey pode apresentar uma "armadilha" para o investigador se o entrevistado, para não deixar sua resposta em branco, escolher uma resposta qualquer que lhe é oferecida.

Realizar perguntas curtas e evitar questões negativas

Uma forma de evitar complicações em um questionário é formular perguntas curtas e que possam ser entendidas e respondidas sem dificuldade. Outra fonte de confusão ou interpretação equivocada da pergunta é a existência de questões negativas. Imagine a seguinte pergunta: Responda "sim" ou "não": A prefeitura não deve financiar projetos de avaliação do serviço público? Algumas pessoas podem responder sim, concordando com a declaração de que a prefeitura não deve financiar projetos de avaliação do serviço público e outras podem responder sim, querendo dizer que acham que a prefeitura deve financiar esses projetos.

Evitar Questões Duplas

É importante observar se as perguntas realizadas possuem apenas uma questão a ser respondida pelo entrevistado. Considere a seguinte pergunta: "Você acha que o governo deve diminuir as verbas para a construção de escolas e aumentar a verba para a qualificação dos professores?" Repare que, embora alguns entrevistados possam concordar que é preciso diminuir as verbas para a construção de escolas e aumentá-la para a qualificação dos professores e outros achem que é preciso o contrário, ou seja, aumentar a verba para construção de escolas e diminuir a de qualificação dos professores, outro grupo de entrevistados pode achar que as verbas de ambos devem aumentar. Neste caso, não há como concordar nem discordar da questão.

4.1.1 Formato dos Questionários

Todo o esforço de elaboração das questões de um *survey* pode se perder se não se presta atenção em algo aparentemente simples: o formato destes questionários. De fato, além de perguntas bem elaboradas e bem redigidas, um questionário deve apresentar um bom formato. Um bom formato relaciona-se com o modo como as perguntas e respostas de um questionário se apresentam, a ordem das perguntas, os espaços para as respostas, etc. Como regra geral, as perguntas devem estar bem distribuídas no questionário.

4.1.2 Ordem das Questões

Outro aspecto a ser abordado na elaboração do questionário diz respeito à ordem das questões. Da mesma forma que em relação aos aspectos anteriores, embora a ordem das questões possa parecer irrelevante a primeira vista, ela pode comprometer as respostas dos entrevistados.

Basicamente a ordem das perguntas deve ser realizada tendo-se em mente as seguintes questões:

- **Influência.** Observar se as perguntas anteriores podem influenciar nas respostas das perguntas subsequentes. A ordem das questões não deve ser, também, completamente aleatória para evitar que os entrevistados tenham que mudar o foco de sua atenção a todo o momento. Assim, realizar conjuntos de questões sobre grupos de assunto pode ser útil, tendo em mente sempre o possível problema da influência.
- **Consistência.** É possível inserir uma série de perguntas ao longo do questionário para avaliar a consistência de resposta dadas em questões anteriores.
- **Perguntas iniciais.** As primeiras perguntas de um questionário podem ser fundamentais para prender a atenção dos entrevistados e estabelecer uma empatia entre o entrevistador e o entrevistado. Assim, recomenda-se que as perguntas iniciais sejam importantes e ao mesmo tempo não sejam complexas nem intimidam os entrevistados.

4.1.3 Instruções

Um último aspecto a ser abordado na construção de questionários relaciona-se com suas instruções. De modo geral recomenda-se que os questionários possuam:

- Instruções básica sobre o seu preenchimento.
- Informações sobre as questões reunidas em grupos de assuntos
- Instruções específicas sobre as respostas que se deseja, por exemplo, “*o principal motivo de*”, “*o problema mais importante*”, “*ordene as opções*”, etc.
- Especificar as Instruções que não devem ser lidas pelo entrevistador. Nesse caso estabelece-se algum tipo de formato específico que o entrevistador não deve ler, como por exemplo uso de letras maiúsculas, etc.

4.1.4 Codificação

A codificação nada mais é do que a atribuição de valores numéricos às categorias de respostas do questionário. É importante para permitir a entrada dos dados no computador. Pode-se estabelecer um plano de codificação para agrupar as respostas em grupos ou categorias de análise.

se. Assim, por exemplo, pode-se especificar as seguintes códigos para as categorias de respostas abaixo:

- Ótima = 5
- Boa = 4
- Regular = 3
- Ruim = 2
- Péssimo = 1
- Não sabe = 0

No caso de perguntas abertas, a codificação serve para classificá-las em categorias de respostas. Assim, se a pergunta "Qual o problema que você considera mais importante na comunidade na qual você vive?" fosse aberta, as diferentes respostas poderiam ser agrupadas em temas como:

- Violência = 1
- Saúde = 2

4.2 Pré-teste

Mesmo tomando todos os cuidados mencionados acima é importante realizar uma teste do questionário para saber se ele está adequado ou se precisa sofrer modificações ou revisões. Para isso, é preciso aplicar a versão final do questionário a um pequeno número de pessoas da população de públicos alvos da organização. Deve-se testar um questionário já bem desenvolvido. A não ser em pesquisas sofisticadas que tenham o objetivo de criar instrumentos de medição originais, o ideal, por economia de recursos, é que se faça apenas um pré-teste. Deste modo, a versão do questionário a ser testada deve ser final. Sendo assim, seus erros, espera-se, serão poucos, a correção destes será simples e a pesquisa poderá ser realizada em seguida.

A seleção do pequeno grupo de públicos alvos a ser entrevistado não precisa obedecer aos critérios rigorosos de seleção amostral. Uma vez que o objetivo é testar o questionário em um grupo bastante diverso de públicos alvos. Entrevistar públicos alvos com características diferentes – tais como, idade, sexo, escolaridade, serviços usados, frequência de uso, etc. – é uma forma de assegurar que a diversidade presente na população investigada seja testada. As características que são usadas para selecionar os entrevistados do pré-teste são as que podem influenciar o fenômeno em estudo – que neste caso é a satisfação do usuário – ou que podem influenciar a capacidade de compreensão dos públicos alvos. Tendo em vista isto, na maioria dos pré-testes se enfatiza testar o questionário com pessoas de baixa escolaridade, dada a sua menor capacidade cognitiva. Se o pré-teste for aplicado em um grupo de públicos

alvos diverso o suficiente, os possíveis problemas do questionário terão uma chance maior de surgir.

Não é necessário também que o tamanho deste grupo de pré-teste seja determinado pelos critérios amostrais. Se houver poucos recursos para o pré-teste, cerca de 30 públicos alvos é suficiente para que se consiga uma distribuição razoável de respostas, sendo suficiente para avaliação do funcionamento do questionário. Se houver mais recursos cerca de 100 entrevistas é um número ideal para o pré-teste.

Usualmente, nos preocupamos em testar os seguintes problemas em um pré-teste:

- A compreensão das perguntas – se os conceitos e a linguagem usada está sendo corretamente compreendida pelos públicos alvos;
- Distribuição das respostas – se as respostas estão se distribuindo bem entre as opções ou se elas estão se concentrando em uma ou poucas opções;
- Validade e confiabilidade – testes estatísticos permitem testar as propriedades das medições empregadas. Isto será mais adequado se o pré-teste contar com um número de entrevistas de pelo menos 100 casos;

Por fim, cronograma ou orçamento apertados muitas vezes podem nos compelir a enviar a pesquisa a campo sem a realização do pré-teste. Contudo, esta é sempre uma estratégia perigosa. Quando isto é feito, muitas vezes um erro que poderia ter sido captado no pré-teste vai a campo, causando atrasos ou custos maiores do que o tempo e recursos que seriam consumidos no pré-teste.

Referências

GUIA PARA CRIAÇÃO DA SEÇÃO DE ACESSO À INFORMAÇÃO NOS SÍTIOS ELETRÔNICOS DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES FEDERAIS

Cartilha: Acesso à Informação Pública: Uma introdução à Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011

LEI N.º- 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011: Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

DECRETO Nº 6.932, DE 11 DE AGOSTO DE 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências.

Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2012-2015. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. - Brasília: MP, 2011.

Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2012-2015. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. - Brasília: MP, 2011.

[CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988](#)

Guia D simplificação/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2º ed. – Brasília: 2006, 240 p.

Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Desempenho e Manual para
Construção de Indicadores

Abers, R. and Keck, M., (2008). Representando a diversidade: Estado,

sociedade e “relações fecundas” nos conselhos gestores. *Caderno CRH*. 21

(52) 99-112. [online] Acessível em:

<<http://www.cadernocrh.ufba.br/printarticle.php?id=549&layout=ps>>

CarneiroBronzo Ladeira, Carla yBruno Lazzarotti Diniz Costa (2001) “Inovação institucional e accountability: o caso dos conselhos setoriais”. Paper apresentado em el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 Nov. 2001

Carvalho, A. I., (1997). Conselhos de saúde, responsabilidade pública e cidadania: a reforma sanitária como reforma do Estado. In: Fleury, S. (ed.).

Saúde e democracia: a luta do CEBES. São Paulo: Lemos Editorial.

Cunill Grau, N. (2010), Modelos de controle e participação sociais existentes na Administração Pública Federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

CGU, Controladoria Geral da União (2008), “Orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social”, CGU, Brasília DF.

CGU, Controladoria Geral da União (2009), “Controle interno, prevenção e combate a corrupção”. Ações da CGU em 2008, CGU, Brasília DF.

CGU, Controladoria Geral da União (2011). Acesso à Informação Pública: uma introdução à Lei n. 12527, de 18 de novembro de 2011. Brasília: CGU

Ciconello, A. (2012). Participação social na Administração Pública Federal: desafios e perspectivas para a criação de uma Política Nacional de Participação. Diálogos Setoriais.

Côrtes, S. V., (2009a). *Participação e saúde no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FioCruz.

Dagnino, E., (2002a). *Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Editora Paz e Terra S/A.

Evans, M., (2012). Relatório Final – Participação social. Diálogos setoriais União Europeia Brasil.

Fleury, S., (2009). Brazilian sanitary reform: dilemmas between the instituting and the institutionalized. *Ciência & Saúde Coletiva*. 14 (3), 743-752.

Fleury, S., (2010). Socialismo e democracia: o lugar do sujeito. In: Fleury, S. and Lobato, L., *Participação, Democracia e Saúde*. Rio de Janeiro: CEBES.
Gohn, M. G., (2003). *Conselhos gestores e participação sociopolítica*. São Paulo: Cortez.

Lippi Ferreti, Mariana y Márcio Saraiva Vald (2009), “Ouvidorias: controle social e melhorias nos serviços públicos”. Paper apresentado em el XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009

Ministério da Justiça, (2012). Elaboração Legislativa – Participação Social. Acessível em <http://portal.mj.gov.br/main.asp?ViewID=%7B0EAD70%2DAE9F%2D4C0B%2D869D%2DCDB8AFB2FC02%7D¶ms=itemID=%7BB4EC52D1%2D92C1%2D4B0B%2D92EF%2DD233154CB17D%7D;&UIPartUID=%7B2868BA3C%2D1C72%2D4347%2DBE11%2DA26F70F4CB26%7D>

MPF, Ministério Público Federal (s/f), Direito de todos, nosso dever (folheto).

(Ouvidoria-Geral da União, 2012)

Moroni, J. A., (2005). Participamos, e daí? in *Observatório da Cidadania – Textos para Debate*. [online] Acessível em : <www.ibase.br/pubibase/media/Participacao_Moroni.pdf>

Moroni, José Antonio (2009), O direito a participação no governo Lula. Em: “Experiências nacionais de participação social”, Leonardo Avritzer (coord.). São Paulo: Cortez Editora.

PFDC , Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (2010). Relatório de Atividades 2009. Acessível em http://pfdc.pgr.mpf.gov.br/institucional/relatorio_atividades/2009
Pires, R. e Vaz, A. (2012). Participação social como método de governo? Um mapeamento das interfaces socioestatais nos programas federais. Texto para discussão IPEA.

Pogrebinschi, T. et al., (2010). Conferências Nacionais, Participação Social e Processo Legislativo. *Série Pensando o Direito*, 27. Brasília: Secretaria de

Assuntos Legislativos do Ministério da Justiça

Santos, B. and Avritzer, L., (2005). Opening up the canon of democracy.

In:

Santos, B., (ed.). *Democratizing democracy*. New York: Verso.

Secretaria-Geral da Presidência da República (2010), Conselhos Nacionais. Agenda Trimestral 2010. Dados Básicos: composição, endereço, contatos. Maio-junho-julho. Secretaria Nacional de Articulação Social, Brasília

Siraque, Vanderlei (2009) Controle social da função administrativa do Estado. Possibilidades e limites na Constituição de 1998. São Paulo: Editora Saraiva. 2º edição.

Souza Leffeld, Lucas y Paulo Eduardo Lépre (s/f) A participação cidadão e os instrumentos processuais de controle social das agências reguladoras no Brasil.

Souza, C. H. L., (2008). *Partilha de poder decisório em processos participativos nacionais*. Brasília: Universidade de Brasília (Thesis for the degree of Doctor of Philosophy).

4.2.1.1.1.1

4.2.1.1.1.2 Souza Miranda, Raimundo José (2004), "Acompanhamento de resultados". Paper apresentado em el

Souza, (2012)

Tatagiba, L., (2004). Conselhos gestores de políticas públicas e democracia

participativa. *Revista Sociologia Política*. 25, 209-213.

Teixeira, Souza e Lima, 2012

GesPública – Estratégia de inovação e melhoria da sua gestão pública brasileira.

O investimento sistemático na qualidade dos processos e atividades do setor público tem como marco significativo o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP, criado em 1990⁴, como uma estratégia do Governo Federal para estimular novas técnicas de produção, gestão e mudanças organizacionais no setor empresarial brasileiro e, assim, dar, às empresas, condições de concorrência, em um cenário de abertura dos mercados nacionais, que havia sido promovida pelo Governo Collor. Dentro do PBQP foi previsto um subcomitê específico para promover a implementação de programas de qualidade e produtividade na administração pública federal.

Esse subcomitê, denominado *Subcomitê Setorial da Administração Pública*, foi constituído por representantes de todos os órgãos e entidades do Poder Executivo, sob a coordenação da Secretaria de Administração Federal da Presidência da República (já extinta) e atuou fundamentalmente na promoção do investimento na absorção dos conceitos e técnicas da Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management* – TQM), com realização de diversas missões ao exterior para a internalização dos conceitos de Deming e de outros especialistas na área, especialmente ao Japão e aos Estados Unidos da América.

Em 1995, por força do Decreto s/nº, de 9 de novembro de 1995, o PBQP foi reformulado e o Subcomitê Setorial da Administração Pública transformado em Programa da Qualidade e Participação⁵ na Administração Pública - QPAP. Coube à Câmara de Reforma do Estado do Conselho de Governo a responsabilidade pela formulação de suas diretrizes e o então recém-criado Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE (já extinto) ficou responsável pela implementação das ações do Programa (conforme art. 5º do Decreto).

A instituição do QPAP⁶ inseriu-se no escopo das medidas previstas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo MARE,

⁴O PBQP foi criado pelo Decreto nº 99.675, de 07 de novembro de 1990.

⁵ O art. 5º do Decreto denomina o Programa como de Qualidade e Produtividade, mas o nome, efetivamente, utilizado foi Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, conforme consta do Plano Diretor da Reforma do Estado.

⁶ O QPAP foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e, depois de ampla discussão, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em sua reunião de 21 de setembro de 1995.

como estratégia de promoção da modernização da gestão pública. Seu objetivo era introduzir novos conceitos e técnicas de gestão pública, baseados no desempenho, na redução ao mínimo dos erros, e na participação dos servidores na definição dos processos de trabalho. Com a reformulação do Programa, sua abordagem, antes centrada na promoção das metodologias de TQM, evoluiu para a promoção da qualidade no sistema de gestão institucional, a partir da adoção *dos critérios de excelência da gestão pública*, preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ⁷, com adaptações para aplicação na realidade pública.

Em 1997, o QPAP lançou o primeiro instrumento de avaliação da gestão pública, elaborado a partir dos critérios do PNQ, que serviu de base para o Prêmio de Qualidade do Governo Federal - PQGF, lançado em 1998 e hoje denominado Prêmio Nacional da Gestão Pública.

Após essa data, o instrumento foi utilizado na efetivação de 12 ciclos anuais até o ano de 2010, tendo sofrido diversas alterações, a título de aperfeiçoamento. Nesses doze anos, 685 órgãos e entidades públicas participaram dos ciclos de premiação, sendo que, delas, 132 foram reconhecidas ou premiadas pela qualidade e excelência dos seus métodos de gestão.

Em 2005, o QPAP foi reestruturado com o objetivo de ampliar sua abrangência de atuação; fortalecer a seu potencial de mobilização intra e extragoverno e refinar suas metodologias e ferramentas. O Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, resultado da fusão do QPAP com o Programa Nacional de Desburocratização. Sua finalidade consiste em melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país. .

Nessa fase, o Gespública constituiu e fortaleceu a Rede Nacional de Gestão Pública (RNGP), arranjo composto por órgãos, entidades, servidores públicos e integrantes da sociedade civil, que, nem janeiro de 2012, totalizou 1868 organizações e 1538 voluntários participantes. A Rede oferece cursos de capacitação em gestão, especialmente nos instrumentos que compõem o Programa.

O Gespública é um programa de melhoria e inovação administrativa, que dispõe de consolidado conhecimento sobre gestão pública, construído ao longo do tempo, a partir de modelos nacionais e internacionais de avaliação da gestão e dos fundamentos constitucionais e legais que norteiam a atuação da Administração Pública Brasileira, tendo desenvolvido e aperfeiçoado diversas tecnologias de gestão, adaptadas ao con-

⁷Naquela época a FNQ denominava-se Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ.

texto e à identidade dos órgãos e entidades públicos, que são disponibilizadas à sua rede de participantes, tais como Carta de Serviços⁸, Gestão de Processos⁹, Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação - IPPS¹⁰ e Indicadores de Desempenho¹¹.

Embora com nomes diferentes e com redirecionamentos, o Gespública, em seus 21 anos de existência consolida-se como um programa estratégico, capaz de gerar valor público para a Administração e para a Sociedade, por meio da promoção e da articulação do conhecimento em gestão e do incentivo ao investimento contínuo na capacidade de governança das organizações e na entrega de serviços de qualidade aos cidadãos e ao mercado.

⁸ Documento que estabelece o compromisso das organizações públicas de observar padrões de qualidade, eficiência e eficácia na execução de suas atividades, perante os seus públicos alvos e à sociedade em geral.

⁹ Instrumento para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de trabalho voltados para a geração de valor público.

¹⁰ Metodologia de pesquisa de opinião padronizada que investiga o nível de satisfação dos usuários de um serviço público, desenvolvida para se adequar a qualquer organização pública prestadora de serviços diretos ao cidadão.

¹¹ Referencial metodológico que permite às organizações públicas definirem e mensurarem seu desempenho, assumindo-se este como um decisivo passo para a gestão do desempenho, possibilitando sua pactuação, avaliação e divulgação em momentos posteriores.

