


20

Cadernos **ENAP**

Metodologia para
medir a satisfação do
usuário no Canadá:
desfazendo mitos e
redesenhando roteiros

*Geoff Dinsdale & D. Brian Marson
Faye Schmidt & Teresa Strickland*



Metodologia para
medir a satisfação do
usuário no Canadá: desfazendo
mitos e redesenhando roteiros

Cadernos ENAP é uma publicação da
Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Editora

Vera Lúcia Petrucci

Coordenadora editorial

Isabella Madeira Marconini

Projeto gráfico

Francisco Inácio Homem de Melo

Supervisora de produção gráfica

Maria Marta da Rocha Vasconcelos

Revisão

Galber José Oliveira Maciel

Cleidiana Cardoso N. Ferreira

Editoração eletrônica

Mônica Indig do Valle

Tradução

Renê Loncan Filho

© ENAP, 2000

Escola Nacional de Administração Pública — ENAP
Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e
redesenhando roteiros.
Brasília: ENAP, 2000.
165p. (Cadernos ENAP, 20)

1. Serviço Público 2. Satisfação do Usuário 3. Administração Pública 4. Dinsdale,
Geoff 5. Marson, D. Brian 6. Schmidt, Faye 7. Strickland, Teresa I. Título II.
Série.

Tiragem: 1.000 exemplares

Brasília, 2000

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

SAIS — Área 2-A

70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (0XX61) 445 7096 / 445 7102 — Fax: (0XX61) 245 6189

site: www.ena.gov.br

e-mail: publicacoes.ena@mare.gov.br

Metodologia para
medir a satisfação do
usuário no Canadá: desfazendo
mitos e redesenhando roteiros

Geoff Dinsdale & D. Brian Marson
Faye Schmidt & Teresa Strickland

Sumário

Apresentação	11
Texto I — Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros	15
<i>Geoff Dinsdale & D. Brian Marson</i>	
Prefácio	17
Resumo Executivo	19
1. Introdução	23
2. Metodologia	25
2.1. Medidas de desempenho subjetivas <i>versus</i> objetivas	25
2.2. Pesquisas de cidadão e usuários: existe diferença?	26
3. Serviços do setor público e privado: distintos na sua concepção	27
4. Percepções de serviços	31
5. Comparando serviços do setor público e privado: maçãs com laranjas?	37
5.1. Comparando maçãs com maçãs	38
6. Quão bom é “bom”?	43
6.1. O índice de satisfação de usuários	45
6.1.1. O índice de satisfação de usuários é limitado na sua capacidade de orientar planos de melhoria de serviço	45
6.1.2. A aplicabilidade do modelo ao setor público é incerta	46
6.2. Metodologias de conversão de escala: a escala do percentual ao máximo	47
6.2.1. Instrumentos de pesquisa padronizados	48

7. Usando pesquisas de forma criteriosa	49
7.1. Identificação de fatores determinantes de satisfação / insatisfação	50
7.2. Prioridades para melhorias	52
7.3. Padrões de serviço	56
7.4. Usuários internos	57
8. Principais constatações	61
8.1. Serviços específicos <i>versus</i> gerais	61
8.2. A necessidade de parâmetros normativos	61
8.3. O valor das pesquisas	62
9. Áreas para pesquisas adicionais	63
9.1. O que determina a satisfação/insatisfação com o serviço?	63
9.2. Qual é a relação entre as experiências específicas com os serviços e as percepções do desempenho do governo em geral?	64
9.3. Como o nível de satisfação dos cidadãos e usuários com os serviços específicos do setor público se compara em termos do nível de satisfação com os serviços específicos do setor privado?	65
9.4. Quais são as prioridades da ação de cidadãos e usuários, incluindo suas prioridades no atendimento integrado do tipo <i>single window</i> , em nível nacional e por Estado?	65
9.5. Qual é a melhor maneira de desenvolver parâmetros normativos para serviços dentro do governo do Canadá e nos Estados?	66
9.6. Quais são as expectativas dos cidadãos em relação a padrões genéricos dos serviços?	66
9.7. O que é um bom desempenho para serviços internos, e qual é a relação entre as satisfações interna e externa com o serviço?	66
10. Conclusão	67
11. Informações adicionais	69
11.1. O que determina a satisfação/insatisfação com o serviço?	69

11.2. Qual é a relação entre experiências específicas com o serviço e as percepções do desempenho do governo em geral?	70
11.3. Como o nível de satisfação de cidadãos e usuários com serviços específicos do setor público se compara com seu nível de satisfação com serviços específicos do setor privado?	70
11.4. Quais são as prioridades de cidadãos e usuários para ação, incluindo prioridades para centrais de atendimento integrado do tipo <i>single window</i> , em nível nacional e por Estado?	70
11.5. Qual é a melhor maneira de desenvolver parâmetros normativos para serviços dentro do governo federal e dos governos estaduais do Canadá?	71
11.6. Quais são as expectativas dos cidadãos com relação a padrões genéricos de serviço?	71
Notas	73
Referências bibliográficas	87
Anexo 1	
Pesquisa do Estado da Georgia: satisfação segundo a amostra do público em geral e de usuários recentes	91
Anexo 2	
Desempenho relativo dos serviços no setor público e privado na Grã-Bretanha	93
Anexo 3	
Avaliações de PTM (Percentual Médio Ajustado ao Máximo) para Serviços Individuais	95
Anexo 4	
Quadro referencial para modernização da prestação de serviços do setor público	97

Texto II — Satisfação do usuário: guia para o gerente público no Canadá	99
<i>Faye Schmidt & Teresa Strickland</i>	
Agradecimentos	101
1. Introdução	103
2. Por que pesquisar a satisfação do usuário?	106
2.1. O custo das pesquisas de satisfação de usuários?	106
2.2. Seja pró-ativo! Seja preventivo!	106
2.3. Correios do Canadá transformam-se por meio de avaliações de desempenho	107
2.4. Os benefícios de se fazerem pesquisas de satisfação de usuários	107
2.5. Medindo a satisfação do usuário: informações pesquisadas ao longo de mais de 10 anos	108
2.6. Lições aprendidas	109
3. O que é importante considerar?	111
3.1. A lacuna de serviço	111
3.2. Elementos-chave do serviço a serem avaliados	112
3.2.1. Expectativas dos usuários	112
3.2.1.1. Uma palavra a respeito dos padrões de serviço	112
3.2.1.2. Correios do Canadá — padrões de serviço e expectativas	113
3.2.2. Percepções do serviço recebido	114
3.2.3. O nível de importância	114
3.2.4. Satisfação	114
3.2.5. Prioridades para melhorias	115
3.2.5.1. Centro de Material de Expediente (OPC) da Comissão de Compras de British Columbia	115
3.2.6. Demografia: quais são as necessidades de nossos grupos específicos de usuários?	116
3.2.6.1. <i>BC Parks</i> descobre a fonte de problema, compreendendo quem são seus usuários	116
3.2.6.2. Características de atendimento: construindo blocos do seu serviço	117
4. Como começar	119
4.1. Preparando a implementação	120
4.1.1. Passo um: identifique seus serviços e usuários	120

4.2. Passo dois: clarifique seus objetivos	122
4.3. Passo três: desenvolva sua estratégia de medida	123
4.4. Passo quatro: interprete, analise e relate	127
4.5. Passo cinco: desenvolva um plano de melhorias	129
4.6. Passo seis: avalie as melhorias e repita o ciclo	131
5. Conclusão	133
Referências bibliográficas	135
Anexo 1	
Parâmetros para modernizar a prestação de serviços do setor público	137
Anexo 2	
Ferramenta Comum de Medida (CMT)	139
Seção 1	
Prestação de serviço/fornecimento de produto	141
Seção 2	
Acesso e instalações	145
Seção 3	
Comunicação	147
Seção 4	
Custo	149
Seção 5	
Perguntas gerais	151
Seção 6	
Informações a seu respeito (Para Usuários Externos)	155
Seção 7	
Informações a seu respeito e da sua organização (Para Usuários Externos)	159
Seção 8	
Seus comentários são muito importantes para nós	161

Apresentação

A implantação do conceito de administração voltada para o usuário/cidadão dos serviços públicos destaca-se entre as iniciativas do atual processo de reforma do aparelho do Estado no Brasil em direção à gestão empreendedora e voltada para resultados, que garanta uma prestação de serviços eficiente e com qualidade.

Nesse contexto, a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao usuário/cidadão assume um papel muito importante: trata-se de colocar em prática novas idéias gerenciais, oferecendo à sociedade um serviço público mais adequado às expectativas dos cidadãos, focando as ações naqueles que usufruem dos serviços públicos.

O direcionamento das ações da administração pública brasileira para o atendimento das necessidades do usuário/cidadão vem sendo paulatinamente implementado no âmbito do governo federal por meio de diversas ações. Foi realizada a 1ª Pesquisa Nacional de Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos, e editado o Decreto n. 3.507, de 13 de junho de 2000, definindo diretrizes normativas para o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado por órgãos e entidades da Administração Pública Federal que atendem diretamente aos cidadãos. Adicionalmente, diversos programas do Avança Brasil apresentam o grau de satisfação do usuário como indicador e a necessidade de mensurar. A satisfação do usuário foi mencionada como aspecto que mais caracteriza o respectivo programa por 42% dos gerentes PPA 2000-2003 em pesquisa realizada pela ENAP Escola Nacional de Administração Pública.

O objetivo de direcionar a ação do Estado para atender as expectativas do usuário-cidadão traz um desafio adicional — além da melhoria da prestação dos serviços públicos em si — que é o de implantar procedimentos e instrumentos para medir a satisfação dos usuários com os serviços públicos. Existe um crescente reconhecimento de que a opinião dos usuários é uma parte fundamental da avaliação da efetividade de programas e políticas, sem a qual a avaliação tem legitimidade limitada.¹ No entanto, a falta de conhecimento sobre os instrumentos necessários para a coleta de informações com os usuários pode limitar progressos significativos nessa área.

A necessidade de se acompanhar o nível de satisfação dos usuários com os serviços públicos e a utilização dessa informação para a melhoria contínua dos serviços prestados confere crescente importância a instrumentos que possibilitem a medição dessa satisfação como uma ferramenta de gestão. Trazer informações e conhecimentos que ofereçam subsídios para solução de problemas concretos relacionados à avaliação da satisfação do usuário de serviços públicos específicos é o objetivo que motiva a publicação deste Caderno ENAP.

O Caderno ENAP é composto pela tradução de dois relatórios de pesquisa elaborados no âmbito de uma rede de pesquisa formada por mais de 200 altos administradores públicos dos três níveis de governo do Canadá, por renomados acadêmicos e especialistas na área de prestação de serviços públicos, denominada *Citizen-Centred Service Network (CCSN)*.

A CCSN foi estabelecida em 1997 pelo *Canadian Centre for Management Development (CCMD)*² com o objetivo de contribuir para a melhoria da prestação de serviços públicos aos canadenses. A CCSN desenvolve um trabalho integrado além das fronteiras organizacionais e governamentais, busca identificar áreas em que são necessárias informações e conhecimento para proporcionar uma melhoria nos serviços públicos e desenvolver as pesquisas necessárias, divulgando os resultados entre seus membros.

Até o presente, os trabalhos da CCSN resultaram em seis relatórios, dois dos quais estão sendo publicados neste Caderno ENAP: *Citizen/Client Surveys: Dispelling Myths Redrawing Maps e Client Satisfaction Surveying: A Manager's Guide*.³

O objetivo desta apresentação é explicar porque esses relatórios que tratam de pesquisas de avaliação da satisfação dos usuários com os serviços públicos canadenses, um tema aparentemente tão específico, podem trazer contribuições importantes para se pensar a prestação de serviços públicos adequados às expectativas dos usuários/cidadãos no Brasil.

A pesquisa realizada pelo CCSN tem um ponto de partida específico: relativiza e comenta resultados de enquetes realizadas com usuário/cidadão que apontam que os canadenses tem um baixo nível de confiança no governo, acreditam receber um serviço de má qualidade pelo valor do imposto que pagam e sentem que recebem melhores serviços do setor privado. Apesar desse ponto de partida específico, a análise realizada é geral e fornece informações relevantes para se pensar a qualidade de serviços públicos e os instrumentos para sua aferição, conferindo ao texto um interesse mais amplo.

O texto não tem a pretensão de ser uma revisão acurada e exaustiva da literatura mas, mais propriamente, uma primeira aproximação para o desenvolvimento de uma compreensão sobre a visão dos usuários/cidadãos a respeito dos serviços públicos e das pesquisas que a documentam.

De acordo com o relatório *Citizen/client surveys: Dispelling myths and Redrawing maps* os resultados das pesquisas realizadas no Canadá podem ser contestados porque as perguntas e comparações aplicadas nos levantamentos não são adequadas. Não consideram as especificidades dos serviços públicos e os fatores que afetam a percepção dos cidadãos sobre os serviços públicos, comparam serviços privados específicos com serviços públicos em geral e não incorporam a experiência pessoal do usuário na avaliação da sua percepção do serviço público. Adicionalmente, é ressaltada a necessidade, com vistas à melhoria permanente dos serviços públicos, de se poder fazer comparações de desempenho do mesmo serviço público ao longo do tempo e entre serviços públicos diferentes e, para viabilizá-la sugere a adoção de um questionário padrão de avaliação, a *Common Measurement Tool — CMT* (Ferramenta Comum de Medida).


A partir dessa discussão mais ampla é apresentado no segundo relatório *Client Satisfaction Surveying: A Manager's Guide* um modelo de questionário padrão que permite identificar áreas para melhoria dos serviços públicos que vão ao encontro das expectativas dos usuários. Além disso, é apresentada uma proposta de plano para implantar um processo de avaliação permanente da satisfação do usuário — com a utilização do questionário padrão — e são relacionados os benefícios de se realizar permanentemente esse tipo de avaliação, entre eles: a identificação de oportunidades para melhoria dos serviços, a alocação mais efetiva de recursos para atender as prioridades dos usuários, o desenvolvimento de respostas pró-ativas para equacionar demandas emergentes, avaliação do cumprimento da missão da organização etc.

A idéia de que o objetivo das pesquisas de avaliação com o usuário não deve restringir-se a conhecer os níveis de satisfação, mas também auxiliar no desenvolvimento de estratégias para resolver problemas, é também enfatizada pelo relatório.

Com a publicação desses dois relatórios, não se pretende apresentar uma experiência estrangeira com vistas à sua mera reaplicação na administração pública brasileira, mas sim, trazer uma experiência concreta que possa facilitar o processo de desenho de um instrumento específico, observadas as especificidades de cada instituição. A lista de critérios utilizados para aferição da satisfação do usuário no questionário padrão apresentado deve ser entendida como um elenco inicial de itens a ser questionado, retrabalhado e ampliado, de acordo com as características específicas de cada atividade.

Finalmente, a publicação deste Caderno ENAP, que visa a divulgação de um tema de alta importância no momento atual de ênfase da qualidade dos serviços prestados pelo setor público e a criação de um ambiente de um serviço público voltado para o cidadão, representa mais uma ação do

trabalho de cooperação entre a ENAP Escola Nacional de Administração Pública e o *Canadian Centre for Management Development (CCMD)*, iniciado no ano de 2000. Os trabalhos publicados destacam-se por oferecer informação e conhecimento de qualidade que podem ajudar a resolver problemas concretos da administração pública na linha da pesquisa aplicada.



Texto I — Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros

*Geoff Dinsdale &
D. Brian Marson*

© Centro Canadense de Gestão 1999

Geoff Dinsdale é do Centro Canadense de Gestão e D. Brian Marson pertenceu ao Centro Canadense de Gestão e atualmente está na Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá.

Contato com os autores: info@ccmd-ccg.gc.ca

Prefácio

Este trabalho foi realizado para a *Citizen-Centred Service Network* — *CCSN* (Rede de Serviços Voltados para o Cidadão), criada em resposta à solicitação do *Head of the Public Service* (Chefe do Serviço Público), a fim de tornar a melhoria do serviço público uma prioridade governamental. Com o apoio do *Canadian Centre for Management Development* — *CCMD* (Centro Canadense de Gestão), os membros da Rede estão comprometidos a trabalhar em conjunto para melhorar o serviço aos cidadãos. Nesses membros incluem-se mais de 200 servidores de alto escalão de todos os três Poderes do governo, bem como membros da academia com especialização na área de prestação de serviços.

Durante sua primeira reunião em julho de 1997, a Rede concluiu que, apesar do progresso na melhoria da prestação de serviços, ainda existia uma distância significativa entre as expectativas dos cidadãos com relação à prestação desses serviços e aquela que efetivamente recebem do governo. Os membros da Rede comprometeram-se a reduzir essa distância, mas reconheceram que qualquer estratégia de redução precisa estar ancorada em uma melhor compreensão das prioridades dos cidadãos com relação à melhoria dos serviços e numa estratégia coordenada do setor público para responder a essas prioridades. Isso levou à identificação de dez projetos de pesquisa. Este documento é o produto do Projeto 1: Uma Revisão do Conhecimento Existente sobre as Expectativas e a Satisfação de Usuários/Cidadãos com os Serviços do Setor Público.

A pesquisa básica para este documento foi realizada entre novembro de 1997 e março de 1998. O propósito da revisão foi duplo:

- identificar e documentar o que já se sabia sobre os pontos de vista dos cidadãos a respeito dos serviços governamentais;
- identificar as lacunas em nosso conhecimento que requerem pesquisa adicional, a fim de os gestores poderem melhorar a forma de mensurar os serviços prestados aos cidadãos.

Identificando as lacunas em nosso conhecimento, este documento veio fornecer uma fundação sólida para várias pesquisas subsequentes da Rede. De fato, muitas lacunas de conhecimento identificadas

neste relatório foram ou estão em vias de serem complementadas por meio de pesquisas de seguimento.

Este relatório obteve um benefício valioso do *feedback* de muitos servidores públicos e professores. Os autores são especialmente gratos a Ralph Heintzman, Samuel Wex, Faye Schmidt, Ken Kernaghan, Paul Thomas, Don Dickie, Maurice Demers, Bob Denhardt, Paul Reed, Donna Mitchell, Peter Aucoin e Colin Ewart. Quaisquer erros ou omissões são de responsabilidade dos autores, Geoff Dinsdale e D. Brian Marson.

Resumo Executivo

Este documento procura reunir informações sobre as percepções do público a respeito dos serviços prestados pelo setor público. Ele apresenta uma base a partir da qual se pode realizar pesquisas posteriores, com o propósito de fornecer aos gestores as ferramentas e as informações necessárias para melhorar o serviço público prestado aos cidadãos.

O documento identifica uma gama de fatores que, em maior ou menor grau, geram satisfação com os serviços. Esses fatores incluem as expectativas de prestação de serviços, a real prestação de serviços (rapidez e cortesia, por exemplo), características do serviço envolvido (voluntário *versus* involuntário), dados demográficos dos receptores do serviço e as percepções do público com relação à confiança nos políticos e nos servidores públicos. Em seguida, são investigadas as diversas naturezas dos serviços do setor público e privado e seu impacto é discutido. O documento enfoca as três constatações básicas resultantes.

Em primeiro lugar, as pesquisas que relatam que usuários e cidadãos estão insatisfeitos com os serviços prestados pelo setor público ou que os serviços do setor privado são de uma qualidade superior aos do setor público podem não estar contando a história real. Na verdade, é inadequado comparar certos serviços do setor público com serviços do setor privado. Simplificando: os serviços do setor público geralmente têm outras finalidades (proteger o interesse público), por meio de mecanismos diferentes (equidade e devido processo) daqueles dos serviços do setor privado, que visam ao lucro. Como resultado disso, os serviços do setor público, como os serviços do setor privado, buscam maximizar a satisfação do usuário; mas, diversamente do setor privado, no setor público, essa satisfação precisa ser equilibrada com a proteção do interesse público. Manter esse equilíbrio pode tornar alguns serviços públicos inadequados para fins comparativos.

Apesar da restrição acima, as pesquisas realizadas pela *Insight Research* em 1992, pela *Ekos Research Associates Inc*, em 1996 e pelo *National Quality Institute* em 1996 e 1997 compararam os serviços governamentais com certos serviços do setor privado. Sem exceção, essas pesquisas constataram que o público avaliou o desempenho dos serviços públicos

significativamente abaixo dos serviços do setor privado (bancos, por exemplo). A metodologia empregada nessas pesquisas, contudo, é questionável. Elas comparam as percepções dos cidadãos e dos usuários a respeito dos serviços governamentais com a percepção deles dos serviços específicos do setor privado. A dificuldade com essa abordagem é que as perguntas sobre as percepções dos usuários ou cidadãos com relação a entidades tão amplas como governo ou serviço público parecem evocar mais percepções negativas (burocracia, por exemplo) que as perguntas a respeito da experiência específica com os serviços. Ratificando essa constatação, as avaliações de experiências com serviços específicos provaram ser significativamente mais altas que as de serviços governamentais ou do setor público em geral. Isso sugere que a lacuna de desempenho que aparentemente existe entre os serviços privados e os do setor público pode ser menor que relatada anteriormente, e para alguns serviços pode até não existir.

Em segundo lugar, é difícil atribuir significado a níveis de satisfação na ausência de parâmetros normativos. Não se trata apenas de uma variedade de metodologias de pesquisa utilizada para medir uma multiplicidade de serviços, mas certos serviços estão predispostos, por natureza, a receber avaliações altas ou baixas. Portanto, uma dada avaliação pode ser considerada boa para um tipo de serviço (prisões, por exemplo), mas ruim para outro (parques, por exemplo). Isso indica a necessidade de uma ferramenta ou metodologia padronizada para facilitar comparações confiáveis entre serviços similares e o desenvolvimento de parâmetros (*benchmarks*) normativos. Tais comparações poderiam ser feitas utilizando-se um dentre três métodos: convertendo as escalas de diferentes instrumentos de pesquisa, utilizando um índice de satisfação de usuário, ou utilizando um instrumento padronizado de pesquisa. A última dessas abordagens, argumenta-se, provê informação mais útil e de maior confiabilidade.

Em terceiro lugar, as pesquisas são uma ferramenta poderosa não apenas para determinar a satisfação de cidadãos e usuários com os serviços, mas para desenvolver estratégias visando a melhoria dos mesmos. Apesar de subutilizadas no passado, as pesquisas podem ajudar a assegurar que as estratégias de melhoria de serviços concentrem-se naqueles aspectos que farão a diferença maior para os cidadãos. De outra forma, as pesquisas ajudam a garantir que as melhorias dos serviços concentrem-se naquilo que os usuários/cidadãos desejam, em oposição ao que os tomadores de decisões acham que eles querem. Tendo isso em vista, o documento investiga como as pesquisas podem informar os dirigentes a respeito das prioridades dos usuários/cidadãos com relação às melhorias, assim como ajudar a identificar padrões de serviço apropriados e relevantes. As pesquisas também podem coletar

essa informação dos usuários internos — servidores públicos que recebem serviços diretamente de outros servidores públicos.

O documento conclui que, a fim de melhorar serviços aos cidadãos de maneira mensurável, pesquisas adicionais fazem-se necessárias para identificar:

- o que determina a satisfação de usuários e cidadãos;
- qual é a relação entre experiências específicas de serviços e as percepções do desempenho governamental em geral, incluindo as percepções de confiança;
- nível de satisfação do público com serviços específicos do setor público;
- as prioridades de cidadãos e usuários para melhorias em âmbito nacional e do Estado;
- parâmetros normativos de desempenho para serviços similares dentro dos governos do Canadá e por meio deles;
- as expectativas dos usuários com relação a padrões genéricos de serviços, em âmbito nacional e do Estado;
- informações a respeito de serviços internos, incluindo os níveis de satisfação, a identificação dos parâmetros normativos, as prioridades para melhoria e a relação entre a satisfação relativa aos serviços internos e externos.

1. Introdução

As pesquisas de avaliação não têm nada de novo. Permanecem uma constante nas caixas de ferramentas governamentais, devido à sua habilidade de informar os tomadores de decisão a respeito das expectativas, percepções e preferências dos usuários/cidadãos.⁴

Pesquisas recentes entre usuários/cidadãos ganharam destaque em função das suas constatações de que os canadenses depositam um baixo nível de confiança no seu governo, acreditam receber um serviço ruim pelos dólares pagos em impostos e sentem que recebem melhores serviços do setor privado. Na verdade, as pesquisas conduzidas pela *Insight Research* em 1992, pela *Ekos Research Associates Inc.*, em 1996 e pelo *National Quality Institute* em 1996 e 1997 constataram que o público avalia o desempenho dos serviços governamentais como sendo significativamente inferior ao dos serviços do setor privado. Será que essas e outras pesquisas estão fazendo as perguntas certas? As histórias que elas contam estão sendo precisas? São elas completas? Se a importância dessas perguntas não é imediatamente aparente, imagine como os resultados das pesquisas podem ter um impacto dramático sobre os programas de ação do governo, sobre a percepção do público a respeito do governo e sobre a percepção dos servidores públicos acerca de si mesmos.

Espera-se que este documento atue como um catalisador para discussões, debates e pesquisas posteriores referentes à criação e à interpretação de pesquisas entre cidadãos. Seu propósito é revisar pesquisas recentes por meio dos olhos do usuário, levando em conta o que sabemos, o que não sabemos e o que precisamos saber. Isso será alcançado pela investigação mais específica dos seguintes aspectos:

- os fatores que influenciam as percepções dos cidadãos a respeito dos serviços;
- a metodologia e validade das pesquisas que comparam serviços do setor público e do setor privado;
- as vantagens de utilizar um instrumento padronizado de pesquisas;
- o potencial das pesquisas para que ajudem a identificar e retificar lacunas entre as expectativas dos usuários com relação aos serviços e as percepções dos serviços que recebem, concentrando-se nas

prioridades por melhorias, nos padrões de serviço e em usuários internos como exemplo;

- as três constatações principais do documento;
- a necessidade de pesquisa adicional elaborada a partir das constatações deste documento.

2. Metodologia

O conteúdo deste trabalho deriva de uma série de pesquisas com usuários/cidadãos, de seus relatórios e da literatura acadêmica. Concentra-se nos últimos dez anos e engloba três níveis de governo no Canadá e no exterior. O núcleo da pesquisa foi realizado entre novembro de 1997 e março de 1998. Infelizmente algumas pesquisas importantes não puderam ser obtidas, porque não foram publicadas, apenas foram distribuídas aos usuários envolvidos no processo, ou são uma coletânea de pesquisas disponíveis somente para assinantes. Este documento, portanto, não deveria ser considerado como sendo uma revisão exaustiva da literatura, mas sim um primeiro corte no sentido de se desenvolver uma compreensão mais refinada, consistente e precisa da dinâmica por detrás dos pontos de vista de cidadãos e usuários a respeito dos serviços do setor público e das pesquisas que os registram. Como resultado, os leitores são encorajados a contribuir com este trabalho contínuo, encaminhando materiais relevantes ao Grupo de Pesquisa e Planejamento Estratégico do Centro Canadense de Gestão.

2.1. Medidas de desempenho subjetivas *versus* objetivas

Este documento reconhece que as pesquisas somente podem fornecer medidas de desempenho *soft*, subjetivas. Pode-se argumentar que medidas de desempenho *hard*, objetivas, são mais importantes que as subjetivas. Na verdade, tanto as subjetivas como as objetivas são elementos importantes para a mensuração do desempenho. Contudo, o presente trabalho não trata do desempenho do governo em geral, mas especificamente do desempenho de seus serviços, da mensuração desse desempenho por meio dos olhos dos usuários/cidadãos e de como utilizar as constatações para auxiliar na melhoria dos serviços. Na verdade, melhorar o serviço exige focalizar o que os usuários/cidadãos desejam, não o que os tomadores de decisão pensam que eles desejam. Isso significa dizer que os tomadores de decisão precisam olhar os serviços pela perspectiva dos cidadãos e não pela perspectiva das

instituições. Por essa razão, este documento concentra-se na interpretação, ainda que subjetiva, da voz do cidadão/usuário — uma tarefa nada insignificante para qualquer democracia.⁵

2.2. Pesquisas de cidadão e usuários: existe diferença?

Os termos usuário e cidadão já foram utilizados várias vezes neste trabalho, mas ainda não foram definidos. A fim de assegurar clareza — ou pelo menos evitar confusão — os termos aqui definidos foram: um cidadão, como membro de uma comunidade (em âmbito nacional, estadual e local), possui certos direitos e está limitado por certos deveres e obrigações; um usuário, por outro lado, não precisa ser um cidadão, mas, por necessidade, é um receptor direto de um serviço.⁶ Essa distinção é crucial, especialmente num trabalho de pesquisa, uma vez que apenas os usuários de um dado serviço podem responder às questões sobre uma experiência de serviço com conhecimento de causa. 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 do programa, direcionamento estratégico e alocação de recursos, por exemplo), que não exigem necessariamente contato prévio com um serviço específico.⁷

A importância de se esclarecer essa diferenciação é imensa. Não se trata apenas de compreender por que se está realizando uma pesquisa e o que ela procura alcançar, mas de assegurar que as perguntas feitas são relevantes para os propósitos almejados e adequadas para o público pesquisado. Contudo, como se pode suspeitar, a diferença entre esses dois tipos de pesquisa nem sempre é visível. Para ilustrar: uma pesquisa pode perguntar a uma amostra aleatória do público sobre aspectos de um determinado grupo de serviços. Nesse caso, os entrevistados podem incluir pessoas que nunca utilizaram quaisquer dos serviços, pessoas que utilizaram todos os serviços e/ou pessoas que utilizaram parte dos serviços. Além do mais, os entrevistados podem responder assumindo diferentes “papéis”. Por exemplo, uma pessoa, como usuário, pode desejar níveis mais altos de serviço; mas como cidadão percebe que os recursos necessários para fazê-lo seriam melhor alocados em outra parte. Por fim, mesmo que a linha divisória entre as pesquisas de usuários e as de cidadãos possa não ser sempre nítida, as definições oferecidas acima fornecem um ponto de partida bastante útil para enquadrar e esclarecer essa questão importante e complexa.⁸

3. Serviços do setor público e privado: distintos na sua concepção

Diversas pesquisas compararam o desempenho dos serviços do setor governamental ou público com o do setor privado e concluíram que este último presta melhores serviços. Esses resultados receberam grande destaque, especialmente dentro do setor público. Comparar os setores público e privado não é necessariamente inadequado, mas é preciso reconhecer que esses setores são filosófica e operacionalmente diferentes.⁹

Na maioria dos casos, o governo limita seu envolvimento naqueles bens e serviços que não podem ser eficientemente produzidos ou consumidos na sua ausência (isto é, falha de mercado) ou para os quais existe um motivo legal, de segurança nacional ou de interesse público para prestação por parte do governo. A magnitude dos serviços resultantes é quase surpreendente. Para exemplificar, o governo federal envolve-se em assuntos relativos a comportamento e moral (políticas confidenciais, segurança nacional etc); serviços de informação (pesquisa científica, consultas etc); transferências (contribuições e subsídios); regulamentação, inspeção e fiscalização (encarceramento, policiamento etc); serviços legais e judiciais; gestão corporativa, serviços administrativos e de apoio e outros serviços prestados diretamente ao público. Esses se manifestam em uma gama de atividades governamentais. Em âmbito federal, os negócios do governo vão da agricultura, parques, recursos naturais e meio ambiente até saúde, segurança e proteção, educação e treinamento, emprego e trabalho; da regulamentação de serviços de infra-estrutura, impostos e desenvolvimento industrial até imigração, comércio internacional, relações exteriores e defesa nacional.

O serviço público também é diferente em sua gestão do risco e da responsabilidade. Por exemplo, um fabricante de produtos eletrônicos pode tolerar 10, 20 ou talvez até 50 falhas consecutivas em cada 100 tentativas e ainda permanecer sendo uma entidade vibrante e lucrativa. Porém, na gestão do dinheiro do contribuinte, um erro em 100 pode ser desastroso, necessitando de métodos rígidos de responsabilidade, especialização e padronização de certas áreas do governo.¹⁰

Outras diferenças são aparentes no uso do termo usuário, no setor privado, e do termo cidadão, no setor público.¹¹ Diferentes da maioria dos

seus colegas do setor público, os negócios do setor privado precisam lucrar para sobreviver. Com essa finalidade, ele presta aos usuários um serviço singular, muitas vezes colocando certos usuários acima de outros (usuário preferencial ou com tratamento *VIP*). O setor público, por sua vez, não escolhe favoritos entre seus cidadãos, nem tem como meta obter lucro. Isso requer que todos os cidadãos recebam o mesmo nível de serviço, para assegurar a obediência aos 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 pessoas de diferentes grupos e regiões). Portanto, tanto os meios (justiça, devido processo e probidade) como os fins (proteger o interesse público e obter bens públicos) do setor público são diferentes daqueles do setor privado.¹² Dever-se-ia enfatizar também que — distintamente dos usuários, que se limitam a ser receptores diretos de serviços — os cidadãos pertencem a uma grande comunidade — a democracia a que denominamos Canadá — e, portanto, não apenas possuem certos direitos, mas estão limitados por deveres e obrigações.¹³

Em outras palavras, no setor privado, o receptor direto de um serviço (o usuário) recebe todos os benefícios desse serviço, ou seja, não fluem para outros receptores. No caso de muitos serviços públicos, contudo — especialmente em áreas de regulamentação e policiamento — uma grande parte dos benefícios fluem para os cidadãos em geral, não só ao receptor direto do serviço (o usuário). Considere serviços como fiscalização de alimentos, controle de poluição e policiamento em que os cidadãos, não os receptores diretos dos serviços (os usuários, ou nestes casos talvez mais apropriadamente denominados usuários cativos), obtêm o maior benefício dos serviços.¹⁴ Eles se sentem seguros de que não serão envenenados pelo ar que respiram ou pelos alimentos que ingerem e de que não serão agredidos nas ruas pelas quais caminham. Por outro lado, aqueles que usufruem dos serviços geralmente não são apenas os receptores diretos dos mesmos, mas também os cidadãos que os recebem (portanto, um cidadão como usuário). Os condenados, por exemplo, não são simplesmente usuários — receptores diretos dos serviços de correção — mas também cidadãos. Eles estão cumprindo com suas responsabilidades e obrigações com o Canadá por meio do cumprimento da sentença, ao mesmo tempo que o sistema de correção assegura que seus direitos como cidadãos sejam respeitados. Portanto, quando uma pessoa é tanto cidadão como usuário, o primeiro abarca o segundo e pode ser considerado como provedor do contexto, ou da estrutura, dentro do qual o segundo existe.

A tensão que existe entre cidadãos e usuários é adequadamente descrita no *Report of the Deputy Minister's Task Force on Public Service Values and Ethics* (Relatório da Força-Tarefa dos Vice-Ministros sobre Valores e Ética dos Serviços Públicos)¹⁵: “... o verdadeiro papel dos servidores públi-

cos não é simplesmente servir usuários, mas também equilibrar os interesses e preservar os direitos dos cidadãos”.¹⁶ A discussão pode ser ampliada ainda mais para incluir situações em que os interesses de usuários e cidadãos não são os mesmos; por exemplo, no caso em que o usuário do governo é uma fábrica cuja poluição do ar é regulamentada pelo governo, e os cidadãos são todas as pessoas que vivem nas proximidades da fábrica. Obviamente, o governo não pode agir somente de acordo com os interesses do usuário, uma vez que os interesses dos cidadãos também estão direta e indiretamente sendo afetados pelo efeito da poluição. Aqui também o beneficiário desse serviço regulador e de fiscalização não é o usuário (o receptor do serviço direto), mas os cidadãos em geral. Para ampliar ainda mais essa equação, considere os interesses de outras pessoas, tais como os investidores, empregados, grupos ambientalistas e aqueles que vendem material para a empresa. Enfim, todos esses fatores precisam ser equilibrados no setor público, mas normalmente não estão presentes no setor privado.

Deveria ficar claro, portanto, que o setor público engloba diferentes princípios e valores, e precisa considerar e atender exigências, limitações e interesses diferentes daqueles do setor privado. Isso é que o torna diferente, e essa distinção é importante para os cidadãos. Evidências recentes sugerem que os cidadãos não querem que o setor público se desvie do seu papel de guardião do interesse público, ou, conseqüentemente, seu foco na equidade e no devido processo. Quando solicitado a indicar qual das seguintes afirmativas melhor representa seu ponto de vista — “Os governos precisam transformar-se, para se assemelhar mais aos negócios” ou “Um foco muito acentuado nas práticas do setor privado irá enfraquecer a habilidade do governo de proteger o interesse público” — 63% dos entrevistados concordaram com a última afirmativa.¹⁷ Uma vez que essa missão diferente do interesse público é reconhecida, torna-se claro para o governo que a satisfação do usuário é apenas uma peça em um quebra-cabeças muito maior.

Isso levanta questões a respeito da validade de se comparar serviços do setor público com serviços do setor privado. Talvez seja mais adequado comparar serviços governamentais semelhantes aos serviços do setor público, tais como a administração de parques ou o processamento de cheques, em outras palavras, serviços nos quais os benefícios fluem quase que inteiramente e especificamente para o usuário ao invés de fluir para os cidadãos em geral. Pelo contrário, pode ser inadequado comparar serviços do setor privado com serviços governamentais que buscam preservar o interesse público (regulamentação e fiscalização, por exemplo), e assim atendem aos cumpridores e aos prisioneiros, em vez de usuários. Não se trata apenas de ser sensível aos serviços dos setores público e privado que claramente são de tipos diferentes (comparando maçãs com laranjas), mas também perceber as

diferenças em grau (comparando Espartanos com *McIntoshes*). Como regra geral, se os benefícios de um serviço público fluem principalmente para os cidadãos em vez de fluírem para o receptor direto do serviço, é improvável que aquele serviço tenha uma contraparte comparável no setor privado.

4. Percepções dos serviços

Entre os diversos elementos que pesam sobre as percepções dos usuários a respeito dos serviços estão a cultura, as regras e o sistema de gestão da organização, bem como o conhecimento, as habilidades e a atitude de cada funcionário com a qualidade do serviço. A cultura, os princípios e os valores específicos do setor público também são importantes. Ampliando a questão, poder-se-ia dizer que cada usuário traz expectativas diferentes para a experiência com o serviço. As expectativas são informadas por meio das experiências passadas dos usuários, bem como pela informação e a propaganda fornecidas pelas organizações de serviço. É claro, a avaliação dos usuários dos serviços também é influenciada pela própria experiência com ele.

Mesmo que nem sempre sejam reconhecidos, existem vários fatores que podem influenciar as avaliações dos serviços públicos que simplesmente não existem no setor privado. Considere os motivos pelos quais os usuários buscam os serviços. No setor privado, os prestadores individuais de serviços quase sempre são solicitados como resultado de um desejo ou pelo menos da escolha; mas no setor público, há poucas opções quanto a prestadores. Em alguns casos, os serviços públicos são legalmente exigidos, o que significa que muitos usuários do governo na verdade o são involuntariamente. Como exemplos temos usuários do corpo de bombeiros, da assistência financeira, da regulamentação, dos registros, do policiamento, da correção, da tributação e dos serviços hospitalares. Da perspectiva dos servidores públicos, isso significa tentar satisfazer a todos os usuários, incluindo aqueles que, se tivessem opção, não usariam o serviço.

Outro elemento que pode influenciar as percepções dos serviços do setor público é a confiança dos cidadãos no governo, nos políticos e nos servidores públicos. Em 1989, Goldfarb solicitou a indivíduos que avaliassem até que ponto eles acreditavam que integridade e honestidade estavam presentes nos três níveis do governo. Combinando as duas categorias positivas, 48 % dos entrevistados acreditavam que havia algum ou um alto nível de integridade e honestidade em âmbito federal, 62 % compartilharam uma perspectiva semelhante com relação ao nível estadual, enquanto em âmbito municipal, 74 % compartilhavam desse sentimento.¹⁸ O padrão geral, portanto, vê o

mais alto grau de confiança depositado nos governos locais, seguidos pelos estaduais e pelo governo federal. Fornecendo comentários relevantes e possivelmente uma explicação parcial, Leslie Seidle observa que “Muitos canadenses sentem-se mais próximos ao governo estadual e confiantes nele do que no governo federal — um desenvolvimento que pode ser observado desde, pelo menos, a década de 70. Essa tendência pode muito bem influenciar na forma como os canadenses julgam o serviço público federal.”¹⁹

As avaliações de desempenho caem em efeito cascata dos níveis mais altos aos mais baixos, através dos três níveis de governo. Para ilustrá-lo, uma pesquisa realizada em 1989 pela *Environics* perguntou aos entrevistados se os impostos que eles pagavam a cada nível do governo valiam a pena pelos serviços que recebiam em troca. No nível federal, 57 % dos entrevistados sentiam que os serviços que recebiam não correspondiam aos impostos que pagavam. No estadual, 45 % dos entrevistados demonstraram o mesmo sentimento, como também o fizeram 35 % dos entrevistados quanto ao governo local.²⁰

A pesquisa de 1992, *Perspectives Canada* (Perspectivas Canadá), realizada pela *Insight Canada Research*, solicitou aos entrevistados que avaliassem os serviços recebidos de oito organizações, cobrindo os três níveis do governo. Os governos municipais receberam as avaliações mais altas (38 % avaliaram como bom/excelente), seguidos pelos governos estaduais (26 %) e por fim o governo federal (24 %).²¹ Em uma escala geral de qualidade de serviço, variando de 0 a 100 (0= extremamente pobre e 100= extremamente bom), os entrevistados da pesquisa de 1992 de Ontário, *Best Value for Tax Dollars* (Melhor retorno por dólares em impostos), deram uma avaliação de 55 a seu governo municipal, 45 ao governo de Ontário e 36 ao governo federal.²²

Interrompendo um pouco essa cascata, a pesquisa realizada em 1997 pela *Ekos Research Associates Inc.*, intitulada *Rethinking Government* (Repensando o governo) constatou que o desempenho do governo federal era avaliado um pouco abaixo dos governos locais, porém mais alto que os estaduais. Quando a *Ekos* perguntou aos entrevistados “Como você avalia o desempenho geral do governo federal?”, 37 % dos entrevistados avaliaram o serviço que recebiam do governo federal como sendo bom, 31 % avaliaram o desempenho do seu governo estadual como bom e 42 % avaliaram o desempenho do seu governo local como sendo bom.²³ Ainda assim, o padrão geral parece ser que os governos locais recebem uma avaliação de desempenho/satisfação mais alta que o governo federal. Permanece incerto se esse padrão está ligado ou não à confiança no próprio governo.

Entre 1980 e 1990, as percepções do público sobre confiança e respeito relacionados a diferentes grupos (servidores públicos, políticos, bancos, organização religiosa, médicos e fazendeiros) foram investigadas. Os servidores públicos foram melhor avaliados que os políticos, porém estiveram abaixo

dos bancos, da imprensa, das organizações religiosas, dos médicos e dos fazendeiros.²⁴ Mais recentemente, o Índice Pollara de Confiança Pública de 1997 constatou que apenas 21 % dos canadenses confiam muito nos servidores públicos, enquanto 32 % confiam muito em pessoas que administram bancos.²⁵

Apesar de a confiança no governo ser baixa, ela não se encontra necessariamente em declínio. A pesquisa de 1997 conduzida pela *Ekos*, constatou que a confiança e a legitimidade do governo têm aumentado ao longo da década de 90. Quando a *Ekos* solicitou aos entrevistados que reagissem à afirmativa “Creio que os padrões éticos do nosso governo federal decaíram muito na última década” — o que infelizmente exclui quaisquer distinções entre políticos e servidores públicos — 69 % dos entrevistados concordaram com essa afirmativa em fevereiro de 1994, enquanto que apenas 60 % concordaram em janeiro de 1997. De maneira similar, a *Ekos* solicitou aos entrevistados que indicassem se eles concordavam com a afirmativa “Tenho a sensação de que os governos perderam de vista as necessidades do canadense comum”. Em 1994, 76 % concordaram; em 1997, apenas 68 % concordaram.²⁶ Ainda não está claro, se esse aumento na confiança representa uma mudança na tendência. Vale a pena mencionar, contudo, que existe evidência significativa para apoiar o argumento de que uma redução na confiança em instituições cívicas está ocorrendo, em geral, em uma série de países.²⁷

Como parte dessa mudança, as pessoas estão mais interessadas em política, contudo, têm uma confiança cada vez menor tanto nas instituições governamentais tradicionais como nas não-governamentais que tendem a limitar as oportunidades de engajamento.²⁸

Na verdade, a variedade e a extensão dos elementos que formam a equação da confiança pública ainda precisam ser identificadas. Fornecendo um ponto de partida, a *Ekos* concluiu que a confiança decrescente pode ser atribuída “... a uma população cada vez mais idosa, a mudanças sociais e tecnológicas rápidas, ao pluralismo crescente e a finanças públicas deficitárias.”²⁹ A emergência da “sociedade da informação” também precisa ser mencionada, pois ela permitiu aos cidadãos acessar mais fontes de informação em menos tempo que anteriormente.³⁰ Esse fenômeno está diminuindo o monopólio dos governos sobre a informação e possivelmente está modificando as expectativas dos cidadãos em relação a serviços governamentais, apesar de a extensão dessa influência permanecer desconhecida. Outro vetor possível da confiança é a percepção dos usuários quanto à qualidade dos serviços governamentais, apesar de que nenhuma evidência significativa poderia ser encontrada para apoiar essa posição. Pesquisa adicional faz-se necessária para determinar se tal relação existe ou não.

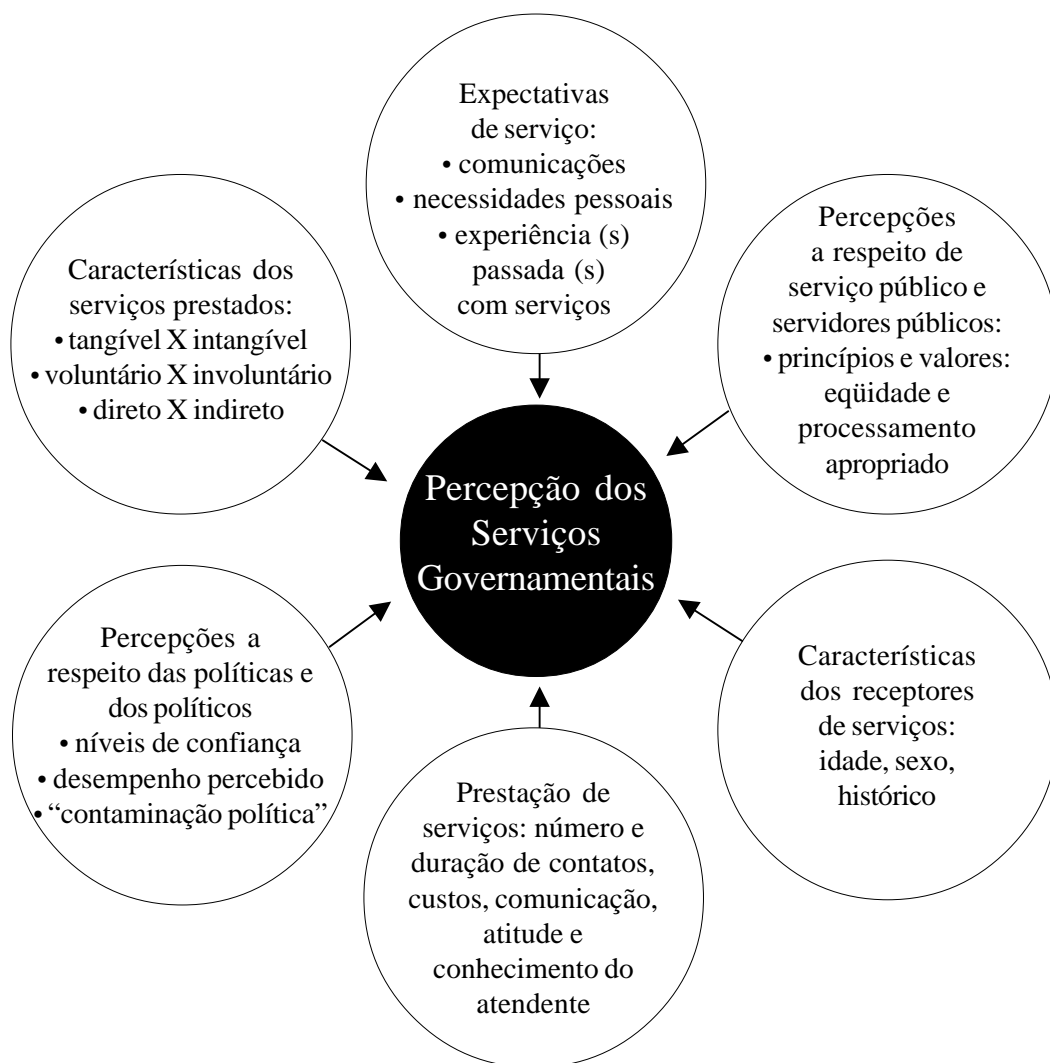
É possível que sentimentos relativos a políticos e eventos políticos, amplamente divulgados pela mídia, sejam transmitidos para as percepções do

público a respeito do serviço público e da prestação desses serviços. Isso significa dizer que a distinção entre política, governo e serviço público pode parecer difusa e, não-discernível aos olhos de muitos cidadãos. O documento de 1990, *Service to the Public: Task Force Report* (Serviço para o público: Relatório da Força-Tarefa) sugere que o público realmente tem dificuldades em distinguir o serviço público da esfera política.³¹ Seis anos depois, a Força-Tarefa do Vice-Ministro sobre prestação de serviços relatou que “... mesmo que não imune ao amplo ressentimento contra o governo, a maior parte da raiva e alienação do governo está direcionada aos políticos e à instituição do governo como um todo.”³² Na pesquisa *1989 Decima Survey*, os entrevistados foram questionados se eles pensavam em políticos, servidores públicos, ou ambos, ao avaliarem sua confiança no governo. Um total de 67 % indicaram que eles pensavam basicamente em políticos, 16 % disseram nos servidores públicos e 17 % disseram em ambos.³³ Supondo, portanto, que a confiança do público em relação aos políticos e servidores públicos não seja plena, isso levanta a questão: os cidadãos separam seus pontos de vista sobre a confiança em políticos especificamente e o governo em geral, das suas avaliações do desempenho dos serviços? A resposta ainda não foi determinada de maneira conclusiva, mas como resultado de seus estudos sobre as percepções públicas dos serviços, David Zussman concluiu que, de fato, “As percepções do público a respeito da honestidade e integridade de seus governos afetam sua avaliação em relação aos serviços que recebem dessas instituições.”³⁴

A imprensa merece uma menção especial. A pesquisa de 1997 da *Ekos, Rethinking Government VI* (Repensando o Governo VI), constatou que a mídia é muito importante na formação da opinião das pessoas sobre o governo. Especificamente, 83 % dos entrevistados indicaram que os jornais têm alguma ou muita inferência na formação de suas opiniões sobre questões políticas e governamentais. 83% e 75% dos entrevistados avaliaram da mesma forma respectivamente a influência da televisão e das revistas (tais como a *Macleans*).³⁵ Como ressalta Joseph Nye, os retratos do governo na mídia “... têm se tornado significativamente mais negativos ao longo da última geração.” As “estórias de terror burocrático” apresentadas na mídia não foram elaboradas para serem representativas, mas para conseguirem atenção.³⁶ Como ressaltam Joseph Capella e Kathleen Jamieson, o resultado é que, enquanto a mídia provavelmente não é a única e principal causa das atitudes negativas com o governo, seus “... dados mostram — de uma maneira que somente poderia ser sugerida por comentaristas anteriores — que a maneira pela qual a nova mídia enquadra os eventos políticos estimula o cinismo.”³⁷

Reconhecendo as complexidades envolvidas, a Figura 1 é oferecida como primeira tentativa de visualizar conceitualmente os vários fatores que influenciam as avaliações de cidadãos e usuários a respeito dos serviços governamentais.³⁸

Figura 1: Fatores que influenciam as avaliações dos usuários/cidadãos a respeito de serviços públicos



5. Comparando serviços do setor público e privado: maçãs com laranjas?

Como foi mencionado anteriormente, os setores público e privado, tanto filosófica como operacionalmente, são muito diferentes. Assim, a comparação dos serviços entre os setores é um tanto questionável. Mesmo assim, tais comparações são normalmente feitas e, sem exceção, a qualidade dos serviços fornecidos pelo setor público/governo (dependendo da forma como a questão é feita) apresenta-se inferior à dos serviços prestados pelo setor privado. A pesquisa de 1992, *Perspectives Canada* (Perspectivas Canadá), realizada pela *Insight Canada Research*, solicitou que os cidadãos avaliassem o serviço que eles recebiam do setor público local, estadual e federal, (armazéns, bancos, lojas de departamentos, linhas aéreas e companhias seguradoras). As constatações? Os entrevistados apontaram os serviços que recebiam do setor público federal como sendo os de pior qualidade.

Em pesquisas posteriores da *Perspectives Canada*, o público foi solicitado a avaliar suas impressões das instituições públicas numa escala de 1 (totalmente desfavorável) até 10 (favorável).³⁹ No outono de 1996, o serviço público federal (5,1) foi avaliado como estando acima das companhias seguradoras de residências/automóveis (4,9) e de empresas de TV a cabo (4,7), porém abaixo de companhias farmacêuticas de marcas conhecidas (5,4), bancos (5,3), companhias telefônicas locais dos entrevistados em geral (6,1).⁴⁰ Na pesquisa mais recente, o público avaliou as suas impressões dos serviços públicos federais (4,9) acima das empresas de TV a cabo (4,6) e das companhias seguradoras das residências/automóveis (4,8), porém abaixo dos bancos (5,1) e das companhias locais de telefonia (6,5).⁴¹

A pesquisa de 1996, *Rethinking Government* (Repensando o governo), realizada pela *Ekos*, provavelmente recebeu a maior atenção nos últimos anos. Perguntou-se ao entrevistados “Como você avaliaria o desempenho dos serviços do governo/seu banco em cada um dos seguintes atributos (os atributos são elementos genéricos do serviço, tais como cortesia e prontidão)?” Em todos os atributos, os cidadãos avaliaram suas experiências com bancos como sendo superiores as suas experiências com o governo.⁴² De maneira semelhante, nas pesquisas realizadas em 1996 e 1997 pelo *National Quality Institute*, vários setores da indústria (farmácias, linhas aéreas, bancos etc.)

foram avaliados segundo uma variedade de características, incluindo: qualidade geral dos serviços, prontidão na prestação do serviço, nível de cortesia e serviços pós-venda. Em todas essas áreas, os entrevistados avaliaram o governo com notas mais baixas.⁴³

Como resultado dessas evidências, compreensivelmente foi concluído em muitas áreas que o setor privado simplesmente presta melhores serviços que o setor público. Concomitantemente, com o ataque à burocracia e às várias reformas e o *downsizing* que os servidores públicos enfrentaram, essas constatações podem muito bem contribuir para o baixo nível do moral encontrado no setor público e podem exacerbar a percepção errônea demonstrada por 80 % dos servidores públicos federais de que o público pensa que eles são “preguiçosos e indiferentes”, quando na verdade menos de 20 % do público sustentam esse ponto de vista.⁴⁴

Contudo, serão os serviços prestados pelo setor público realmente de qualidade tão baixa? Será que o ofício — supostamente comprometido com servir ao público — realmente presta serviços piores que sua contra-partida que visa o lucro? A evidência fornecida até o momento sugere que a resposta é sim; essa resposta, contudo, pode ser prematura e talvez nem tão acurada.

5.1. Comparando maçãs com maçãs?

Independente das naturezas distintas dos setores público e privado, muito pode ser aprendido quando os serviços comparados são similares em tipo e alcance. Infelizmente, na maioria das vezes, esse critério não foi atendido. Em vez disso, os pontos de vista dos cidadãos sobre serviços específicos do setor privado foram comparados aos seus pontos de vista dos serviços do setor público ou do governo em geral. Por exemplo, a pesquisa de 1997 do *National Quality Institute* (Instituto Nacional de Qualidade) compara serviços específicos do setor privado com o governo — sem qualquer qualificação, como país, nível ou tipo de serviço do setor público. Porém, as pesquisas sugerem que tais comparações são de validade questionável. Na verdade, as pesquisas do Centro de Pesquisa da Universidade de Michigan concluíram que “... atitudes generalizadas com a burocracia estão baseadas não tanto nas experiências concretas mas no impacto cumulativo da imprensa e nas crenças aceitas na cultura.”⁴⁵

Como ressalta a pesquisa de Ontário, *Best Value for Tax Dollars* (O melhor retorno para dólares em impostos), “A qualidade geral dos serviços, quando aplicada a uma organização tão grande e diversa como o Governo de Ontário, é vaga e não-específica, e pode evocar uma imagem estereotipada do ‘grande governo’, enquanto a menção de uma área específica de serviço pode

lembrar uma experiência pessoal.”⁴⁶ Seguindo a mesma lógica, quando os entrevistados eram solicitados a avaliar o desempenho do setor privado em geral, as respostas deles podiam evocar imagens estereotipadas de corporações insensíveis que queriam explorar indivíduos e o meio ambiente com o único propósito de expandir seus negócios. Por exemplo, a pesquisa de 1996 da *Ekos, Rethinking Government* (Repensando o governo), constatou que o desempenho dos serviços bancários era avaliado como melhor que os serviços governamentais. Porém, quando os grupos de foco comparavam os serviços prestados pelo governo federal em oposição àqueles prestados pelo setor privado, “os participantes estavam mais ou menos divididos a respeito de quem prestava os melhores serviços.”⁴⁷

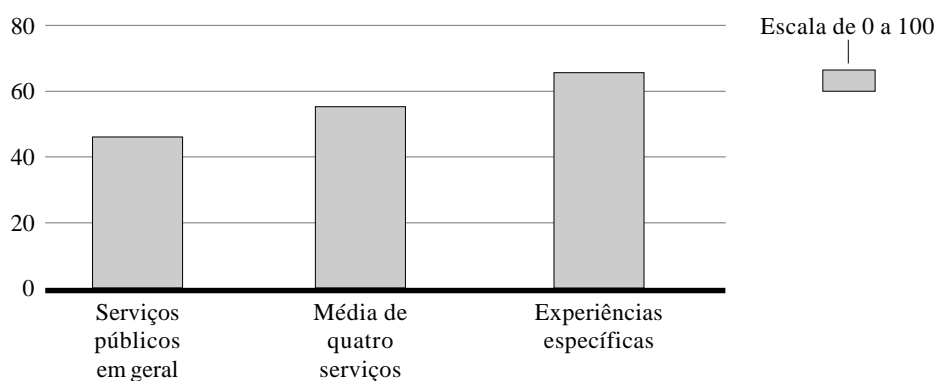
Permanece sendo uma incógnita, a razão pela qual os serviços do setor público ou do governo são muitas vezes comparados com serviços específicos do setor privado. Se os cidadãos podem discernir claramente entre os níveis de serviço que eles receberam de bancos e de empresas de TV a cabo, não podem diferenciar entre os vários serviços do setor público? Uma meta-análise de 261 pesquisas de cidadãos no nível de governo local constatou que os residentes podem distinguir os bons dos maus serviços e, de fato, avaliam serviços distintos de maneira diferente.⁴⁸ Por todas essas razões, argumenta-se aqui que as comparações assimétricas (comparando um setor a um serviço específico) podem muito bem evocar respostas equivocadas, tornando tais constatações suspeitas.

A pesquisa de Ontário, *Best Value for Tax Dollars* (O melhor retorno para dólares em impostos), representa uma análise mais sofisticada e simétrica, pois avalia o desempenho do serviço público de Ontário em geral, em seguida quatro categorias de serviços públicos diretos (inscrição, informação, assistência financeira e fiscalização) e finalmente uma experiência concreta de serviço (tal como conseguir uma certidão de nascimento ou registro de nome de empresa) em relação a 17 itens de qualidade de serviço. O serviço público obteve uma avaliação de 45 entre 100, comparando com 62 para a loja de departamentos dos entrevistados, 71 para os seus supermercados e 72 para sua companhia de investimentos. Isso sugere que o desempenho do setor público de Ontário está bastante distante dos serviços específicos do setor privado. Contudo, em apoio à proposta deste trabalho, o relatório da pesquisa conclui que, ao avaliar a qualidade do serviço, quanto mais específica a experiência, mais alta a avaliação. Portanto, enquanto o serviço público em geral recebeu avaliações de 45 entre 100, as quatro categorias de serviços foram avaliadas em 64 dentre 100 (Gráfico 1).⁴⁹ Sob esse ponto de vista, o desempenho de serviços específicos do setor público está em linha com o de serviços específicos do setor privado. Apoiando essa constatação, o 1997 *Survey of Albertans and Employees* (Pesquisa de Cidadãos e Empregados de

Alberta de 1997) descobriu que quando os entrevistados avaliavam a qualidade do serviço prestado por servidores públicos, baseados em seu último contato e em oposição à avaliação dos serviços de servidores públicos em geral, as notas aumentavam em média cerca de 11 %.⁵⁰

Um elemento adicional a ser considerado é quão recentemente o entrevistado usou o serviço. Nas análises do Estado da Geórgia, Poister e Henry, constataram que as avaliações dos serviços utilizados por usuários recentes (aqueles que utilizaram um serviço nos últimos seis meses) tendiam a ser um pouco mais favoráveis que a amostra do público em geral (Gráfico 2).⁵¹ De maneira similar, a *Citizen Charter Customer Survey* (Pesquisa dos Direitos do Cidadão como Usuário) de 1993, conduzida na Grã-Bretanha, constatou que os entrevistados que realmente haviam utilizado o serviço identificado avaliaram-no melhor que aqueles que não o tinham feito.⁵² Para resumir, isso sugere que perguntar aos entrevistados sobre suas percepções a respeito de serviços governamentais ou do setor público geralmente implica uma avaliação inferior, o que não ocorreria se fossem solicitados a lembrar de uma experiência de atendimento — especialmente se recente.

Gráfico 1: Avaliações de experiências de serviços gerais, categorizados e específicos



Elaborado a partir de informações fornecidas em *Continuous Improvement Services Inc. e Erin Research Inc., Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government* (O Melhor Retorno por Dólares em Impostos: Melhorando a Qualidade dos Serviços no Governo de Ontário).

É interessante observar que a pesquisa de 1997 da *Ekos, Rethinking Government IV* (Repensando o Governo IV), constatou que 62 % dos entrevistados não tinham tido uma experiência direta de atendimento com o governo federal nos últimos três meses.⁵³ Essa constatação sugere a necessidade um maior controle metodológico ao se pesquisar as percepções da prestação de serviços do setor público. Ainda assim, parâmetros restritos de escopo e tempo raramente foram utilizados nas pesquisas realizadas. Por exemplo, a pesquisa de 1996 da *Ekos* estava limitada àqueles entrevistados que tinham contato com um departamento do governo federal, “... pessoalmente, por telefone, por correio, pela *Internet* ou quiosques, contanto que tenha ocorrido **nos últimos dois anos** (grifos adicionados).”⁵⁴ Supondo que os cidadãos têm contato relativamente constante com bancos, esse parâmetro parece questionável para fins comparativos.

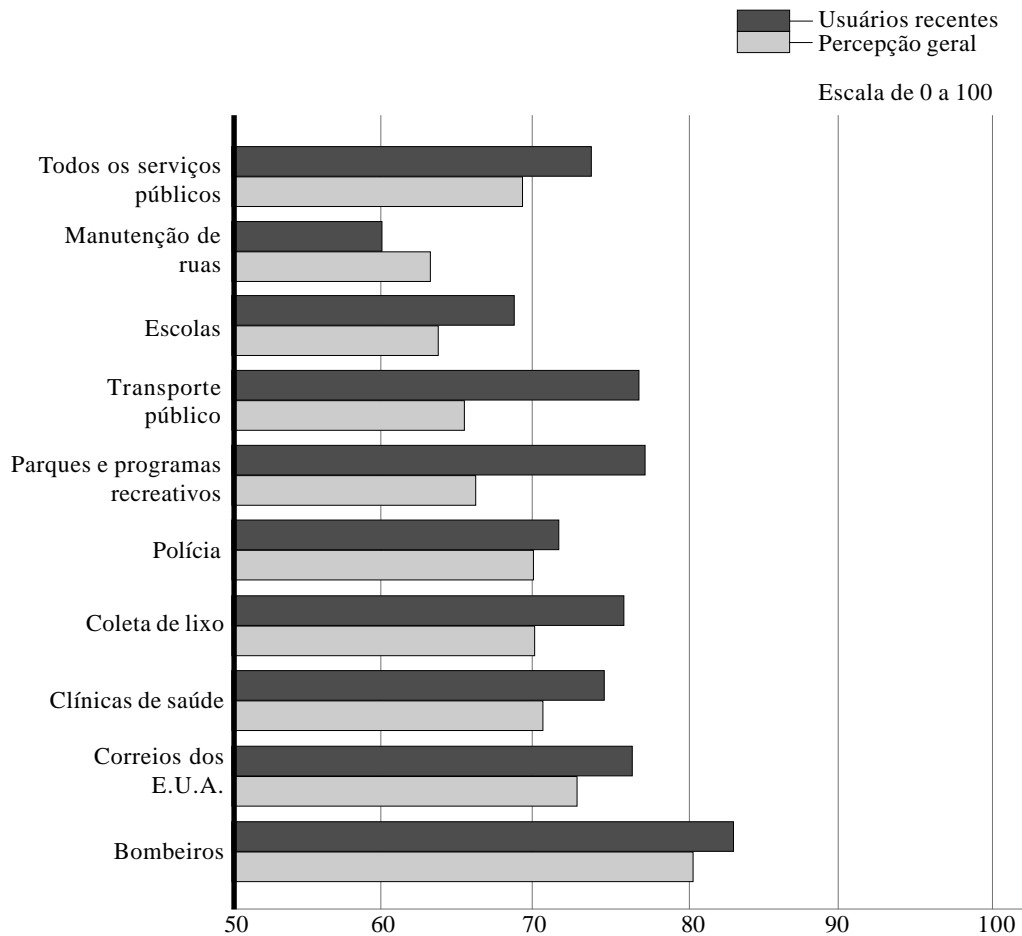
Uma dificuldade metodológica adicional refere-se à habilidade de cidadãos e usuários em distinguir entre serviços do setor público e privado. O 1997 *Survey of Albertans and Employees* (Pesquisa de Cidadãos e Empregados de Alberta de 1997) constatou que 17 % dos cidadãos de Alberta pensavam ter recebido serviços do Governo, quando de fato eles tinham recebido o serviço de uma organização do setor privado.⁵⁵

Tudo isso sugere a necessidade de pesquisas adicionais, utilizando estritos controles metodológicos. Pode ser que a tão freqüente relatada lacuna de desempenho entre os setores público e privado seja menor que anteriormente indicado, ou até nem exista. Na verdade, Poister e Henry, na sua pesquisa, de um total de 18 serviços públicos e privados específicos, não encontraram nenhuma diferença sistemática nas avaliações da qualidade do serviço entre os setores público (governo local) e privado. Em uma escala de 0 a 100, a avaliação média de nove serviços do setor privado foi de 67,5, enquanto a avaliação média dos serviços do setor público foi de 69. Quando experiências recentes de serviços foram avaliadas, o setor privado obteve a nota média 73, e os serviços do setor público, 73,5 (Anexo 1).⁵⁶ Outro estudo realizado nos Estados Unidos, a pesquisa *Roper* de 1987, constatou que o serviço postal ficava em segundo lugar entre 11 outros serviços não-públicos, como os fornecidos por supermercados, médicos e bancos.⁵⁷

Obtendo resultados similares, a *Citizen's Charter Costumer Survey* (Pesquisa de Direitos dos Cidadãos como Usuários) constatou que usuários recentes, tanto dos serviços públicos como privados, avaliam-nos em um patamar relativamente semelhante. Também vale notar que, enquanto as pesquisas *Repensando o Governo* e *Perspectivas Canadá* constataram que os bancos eram avaliados acima do serviço público federal ou do governo, nesta pesquisa, de 28 serviços governamentais, o público avaliou os serviços postais, escolas básicas, coleta de lixo, alfândega, hospitais do Serviço

Nacional de Saúde e a polícia, todos como sendo superiores aos bancos⁵⁸ (Anexo 2).

Gráfico 3: Avaliação média dos serviços do governo local: percepção geral e usuários recentes



Quadro elaborado a partir de uma tabela apresentada em Theodore H. Poister e Gary T. Henry, "Citizens Ratings of Public and Private Service Quality: A Comparative Perspective" (Avaliações de cidadãos da qualidade dos serviços público e privado: uma perspectiva comparativa), Public Administration Review (Revisão da Administração Pública) 54, no. 2 (março/abril de 1994), p. 155-160.

6. Quão bom é “bom”?

Várias pesquisas foram realizadas durante a última década para determinar a satisfação dos usuários/cidadãos com os serviços públicos. Basicamente há duas maneiras de acompanhar a satisfação geral dos usuários: ao longo do tempo e em comparação com outros. Medir o próprio desempenho ao longo do tempo é um requisito fundamental para a melhoria contínua, medir o próprio desempenho comparando-se com outros também é um conceito importante, mas, quando a questão é obter dados válidos e confiáveis, torna-se muito mais difícil. Entretanto, sem essa informação, pode ser muito difícil determinar quão positiva é uma avaliação com o conceito “bom” (ou negativa é uma avaliação com o conceito “ruim”). Será que uma nota 60, 70 ou 80 é boa, média ou ruim, e em que medida? O fato é que, na ausência de um ponto fixo de referência para fazer comparações, é difícil atribuir qualquer significado real a essas avaliações.

Miller e Miller ajudam a responder essa questão usando uma analogia particularmente instrutiva:

“É o tipo de problema que um administrador escolar pode vir a enfrentar se, após os professores aplicarem um teste de estudos sociais a todos os alunos do 3º ano, for constatado que a maioria das crianças acertaram 80 % das perguntas. O resultado certamente não parece ruim, mas talvez as perguntas sejam fáceis. Nesse caso, 80 % não é tão bom assim. Ou, e se as perguntas forem muito difíceis? Então 80 % é uma nota fantástica. A dificuldade do teste não é um aspecto a ser decidido por quem elabora o teste ou pelo diretor — da mesma forma que a equipe do governo local ou os formuladores de políticas não podem concluir se 70 % de “excelente ou bom” é uma avaliação adequada. Saber se o teste é fácil ou difícil exigiria que nós soubéssemos como várias crianças são avaliadas no teste. Assim, os educadores utilizam testes padronizados que posicionam as notas obtidas em ciências sociais pelos alunos do 3º ano no contexto do desempenho de outros alunos de 3º ano no mesmo teste de estudos sociais.”⁵⁹

Assim como as notas dos alunos são comparadas com as notas de outras crianças de todo o país, seria benéfico se os serviços públicos pudessem ser comparados com serviços semelhantes em todo o país e entre países ao longo do tempo. Na verdade, essa talvez seja a maneira mais eficaz de atribuir significado aos resultados das pesquisas. Considere, por exemplo, as constatações da pesquisa realizada em 1997 pelo *Angus Reid Group, Canada and the World* (Canadá e o Mundo). Em que se perguntou aos entrevistados “Pensando no governo federal de..., você diria que você está... (muito satisfeito, pouco satisfeito, pouco insatisfeito, muito insatisfeito) com seu desempenho geral?”, pouco mais de 50 % dos entrevistados canadenses indicaram que eles estavam muito satisfeitos ou pouco satisfeitos com o seu desempenho. Até que ponto essa avaliação é positiva? À primeira vista, não parece muito boa. Porém, quando comparado com outros 13 países pesquisados, o desempenho do governo federal recebeu uma nota bastante alta. De fato, mais canadenses indicaram que estavam satisfeitos ou pouco satisfeitos com seu governo federal do que disseram os entrevistados de qualquer outro país, inclusive dos Estados Unidos, do Reino Unido, da Alemanha e do Japão.⁶⁰

Em uma avaliação de pesquisas de pelo menos 60 comunidades, Miller e Miller constataram que certos serviços obtêm notas altas constantemente, enquanto outros recebem constantemente notas baixas. Eles descobriram que em uma escala de 0 a 100: “Os serviços com notas mais altas foram o corpo de bombeiros, a biblioteca e a coleta de lixo (média de 75-80); os serviços que receberam as piores avaliações foram zoonoses, manutenção de ruas e planejamento (média de 55-60)” (Anexo 3).⁶¹ Mais uma vez, se a interpretação dos resultados das pesquisas é relativa, e certos serviços estão predispostos a receber avaliações mais altas que outros, como é possível saber quão boa efetivamente uma nota “boa” é? Uma avaliação de satisfação 65 pode ser excelente para consertos de ruas, mas terrível para bibliotecas.

O motivo para essas avaliações absurdas ainda está por ser esclarecido, apesar de algumas teorias terem sido sugeridas. Talvez, fornecendo uma peça do quebra-cabeças, pesquisas em âmbito municipal sugerem que serviços homogêneos — onde todos os cidadãos esperam essencialmente o mesmo nível de serviço (não existe segmentação de mercado), tal como a coleta de lixo e a polícia — recebem avaliações mais altas de satisfação. Para serviços que são heterogêneos (o mercado é segmentado), tais como turismo e os serviços de recreação, é mais difícil agradar os diversos segmentos de usuários. De fato, os recursos exigidos para agradar todo mundo podem simplesmente não estar disponíveis.⁶²

Quaisquer que sejam os motivos que os cidadãos tenham para avaliar certos serviços acima de outros, o fato é que eles o fazem, e, a fim de gerar

parâmetros válidos, organizações semelhantes precisam ser comparadas com organizações semelhantes (bibliotecas com bibliotecas, por exemplo). Infelizmente, há ainda outras dificuldades, na medida em que as organizações não fazem as mesmas perguntas ou usam uma escala comum. Assim, uma organização pode perguntar sobre a qualidade do serviço, enquanto outra pergunta sobre o desempenho ou satisfação com relação ao serviço. Uma organização pode utilizar uma escala de quatro pontos, outra, uma escala de dez pontos. Conseqüentemente, os problemas de comparabilidade persistirão.

A fim de superar essas dificuldades, é necessário encontrar uma maneira de comparar, de maneira válida e confiável, os resultados das pesquisas com outras organizações e ao longo do tempo. Três metodologias parecem atender a essa necessidade em graus diferentes: 1) um índice padrão de satisfação de usuários, tal como o Índice Americano de Satisfação de Usuários; 2) conversão de pesquisas de serviços similares em uma métrica comum; 3) a utilização de um instrumento padrão de pesquisa. Os principais aspectos e as fragilidades de cada uma dessas três abordagens serão discutidos a seguir.

6.1. O índice de satisfação de usuários

Atualmente, o Canadá não possui um índice de satisfação de usuários. Contudo, essa abordagem foi adotada por uma série de países. Basicamente, um índice de satisfação de usuários funciona da mesma maneira que um indicador econômico nacional para todos os setores. Ele avalia a satisfação de usuários em nível organizacional e então agrega esses dados para determinar medidas de qualidade industriais, setoriais e nacionais.⁶³ Essa abordagem parece fornecer um grande número de benefícios, inclusive determinar se a qualidade está melhorando ou deteriorando em nível nacional, por setor e por indústria. Porém, quando a meta é melhorar o serviço aos cidadãos, certas perguntas precisam ser feitas a respeito da utilidade dos índices de satisfação de usuários. A análise a seguir ressalta as potenciais falhas dessa abordagem, utilizando o modelo que existe nos Estados Unidos como ponto de referência.⁶⁴

6.1.1. O índice de satisfação de usuários é limitado na sua capacidade de orientar planos de melhoria de serviço

Um índice nacional de satisfação informaria as organizações do setor público a respeito da satisfação com os serviços, permitindo comparações interorganizacionais, com a média da administração governamental/ pública e ao longo do tempo. Porém, esse empreendimento abrangente e de alta

demanda de recursos não informaria os tomadores de decisões a respeito de como os usuários avaliam a importância dos serviços específicos ou as suas prioridades para melhoria; também não explicitaria o que usuários internos percebem como sendo barreiras para melhoria, nem ajudaria a orientar o desenvolvimento dos padrões de serviço. Em suma, ele não dirá aos gestores o que eles precisam fazer para melhorar o serviço dos seus usuários.

Como será discutido posteriormente, esse tipo de informação é crítica, se os recursos tiverem que ser alocados de maneira eficiente e eficaz.

6.1.2. A aplicabilidade do modelo ao setor público é incerta

De acordo com o modelo, a satisfação dos usuários tem três antecedentes: 1) qualidade/desempenho percebido, que é subdividido em dois componentes da experiência de consumo: adaptação e confiabilidade; 2) nível percebido da qualidade do produto com relação ao preço pago; 3) as expectativas do mercado atendido.⁶⁵ Com relação ao primeiro antecedente, existe uma suposição de que a customização, para atender as necessidades dos usuários, é boa; o que não necessariamente é o caso no setor público. Uma vez que o setor público está baseado em princípios de devido processo e de igualdade, ele geralmente é contra a idéia da adaptação ao usuário, ou seja, tratar os usuários do governo de maneira não equitativa, fornecendo-lhes diferentes níveis do mesmo serviço. Quanto ao segundo antecedente (qualidade com relação ao preço), a maioria dos serviços governamentais são custeados pelos impostos. Isso quer dizer que, uma vez que a maioria das informações relativas a preço são desconhecidas do público — o custo é encoberto sob a forma de impostos gerais — é quase impossível para os usuários comparar qualidade com preço. O último antecedente (as expectativas do mercado atendido) está baseado tanto nas experiências passadas de consumo quanto na habilidade das organizações de satisfazer o consumidor no futuro. Contudo, uma vez que muitos serviços públicos têm *stakeholders*, mas não têm consumidores finais claramente definidos, o modelo não se aplica às organizações públicas em agricultura, pesca e recursos florestais. Gerando complicações adicionais, certos serviços governamentais procuram evitar o aumento no uso dos seus serviços. Uma vez que essa meta é um tanto contraditória com a filosofia de mercado, não está claro como serviços públicos, como assistência social ou busca e resgate, poderiam se encaixar nesse modelo.

O modelo também opera baseado na premissa de que maior satisfação tem como conseqüências a redução das queixas e um aumento na lealdade. De fato, “Lealdade é a variável dependente no modelo por causa do seu valor como uma *proxy* (variável substituta) da lucratividade.”⁶⁶ Os usuários do governo, contudo, têm poucas ou nenhuma alternativa para os serviços governamentais.

A aplicação da lealdade parece especialmente perversa com relação aos serviços involuntários e indesejados, tais como o sistema de correção, a previdência e o seguro-desemprego. Como resultado disso, não está claro o quanto o conceito de lealdade se aplica ao setor público.

6.2. Metodologias de conversão de escala: a escala do percentual ao máximo

Essa segunda abordagem para comparação de desempenho envolve a utilização de metodologias de conversão de escala. Fornecendo um exemplo específico, Miller e Miller desenvolveram a escala do *Percent to Maximum* — *PTM* (Percentual ao Máximo). Utilizando a sua metodologia, as respostas indicadas em escalas de diferentes tamanhos e conceitos diversos são calculadas pela sua média e então convertidas em uma escala padrão que vai de 0 a 100.

No seu trabalho, Miller e Miller converteram os serviços de 261 pesquisas de cidadãos administrados em 40 Estados na escala *PTM*. As pesquisas utilizadas eram diferentes em *design*, baseadas em escalas de dois, três, quatro ou cinco pontos; algumas eram contaminadas positivamente (excelente, bom, regular, ruim), enquanto outras eram simétricas (muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito, muito insatisfeito). Porque estas variações afetaram a conversão em *PTM*, controles foram desenvolvidos a partir de análises de regressão múltipla, para compensar. Apesar de a conversão não poder levar em conta todas as diferenças, ela, ainda assim, se mostrou consistente nos seus testes. Talvez a questão não seja tanto a conversão dos resultados de uma escala para outra, mas até que ponto o enunciado da pergunta pode influenciar as perguntas negativa ou positivamente.

O valor real do trabalho de Miller e Miller é que ele permite que se vá além de adivinhar quão boa efetivamente uma avaliação de satisfação de 66 % ou 4,5 ou 5 é. Ele permite que avaliações díspares, baseadas em escalas díspares, sejam convertidas em uma escala comum e então comparadas com serviços semelhantes em uma base percentual. Isso permite que os prestadores de serviços determinem onde eles se encontram em comparação aos prestadores de serviços similares em outras localidades. Por exemplo, um determinado serviço pode ser avaliado entre os melhores ou piores de tais serviços em Ontário, Canadá ou até mesmo na América do Norte. Utilizando comparações em base percentual, pode-se atribuir muito mais significado às avaliações, e as organizações podem identificar as melhores práticas das empresas concorrentes e, se quiserem, aplicá-las dentro da própria organização.

6.2.1. Instrumentos de pesquisa padronizados

O último método de comparação envolve o uso de um instrumento padronizado de pesquisa. Não diferente da metodologia de Miller e Miller e do índice de satisfação de usuários, as organizações podem utilizar instrumentos padronizados para gerar dados em um padrão comum e assim comparar-se com fornecedores de serviços similares. Se a pesquisa é conduzida em uma base regular, como é recomendado aqui, as organizações podem acompanhar o seu progresso com relação a si mesmas e a outras ao longo do tempo. Essa abordagem mantém os benefícios-chave das outras duas abordagens e supera muitas de suas dificuldades. Em suma, instrumentos padronizados de pesquisa fornecem melhor equilíbrio entre operacionalizar a coleta de informações úteis — e muitas vezes em situações específicas em um grande número de níveis: organizacional, de programa e elementos de serviço, de um lado, e assegurar medidas comparáveis de outro.

O problema com essa abordagem é que existem poucos instrumentos padronizados em nível de governo. É claro, o outro aspecto dessa observação é que existe uma oportunidade para os governos desenvolverem um instrumento padronizado de modo a facilitar comparações. Uma vez que o investimento inicial de desenvolver um instrumento padronizado tenha sido feito, as comparações seriam iniciativas com menor demanda de recursos. Esse é o caminho que a *Parks Canada* adotou em 1996 para reduzir a demanda de recursos, bem como o volume de informação de visitantes/entrevistados. A *Parks Canada* usa seu instrumento padronizado para medir uma combinação de satisfação, apresentação de patrimônio, apoio à missão e outras questões nas suas entradas de parques nacionais, áreas de acampamento, programas interpretativos, entradas de locais históricos e áreas de canal. Isso tem permitido a *Parks Canada* comparar o desempenho e desenvolver parâmetros normativos para suas instalações em todo o país.

7. Usando pesquisas de forma criteriosa

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/cidadãos desejam e o que eles recebem. Essa abordagem é coerente com o modelo de melhoria de serviço das “quatro caixas” (Anexo 4), desenvolvido pelo Centro Canadense de Gestão e pela Rede de Serviços Centrados no Cidadão. Basicamente, o modelo procura reduzir a lacuna que existe entre as expectativas dos cidadãos com relação aos serviços do setor público, de um lado, e a satisfação com os serviços que recebem, de outro. Isso é obtido utilizando-se informações de medida de desempenho (pesquisas, por exemplo) para identificar, entre outras coisas, o que os cidadãos consideram como áreas importantes a serem melhoradas. Com base nesse tipo de informação, os recursos podem ser alocados — em alguns casos, realocados — para áreas onde eles terão maior impacto. É necessário enfatizar que muitas vezes existe um desencontro entre o que nós pensamos que os usuários desejam e o que eles realmente desejam, e nós não podemos saber se esse é o caso, a não ser que perguntemos. Para ilustrar: a intuição pode sugerir que em áreas de acampamento as características de maior importância incluiriam a manutenção de estradas nos parques, o fornecimento de informações sobre o mesmo, sinalização, as condições das instalações e trilhas, e facilidade para registrar-se. Porém, em 1996, quando a *BC Parks* fez uma pesquisa entre usuários em um de seus parques, nenhum desses elementos era nem mesmo um quinto tão importante quanto a limpeza dos banheiros ou a sensação de segurança dos visitantes no parque.⁶⁷ A questão é: você pode adivinhar o que seus usuários desejam, mas você não pode ter certeza, se você não perguntar!

As pesquisas podem informar decisões de melhoria de serviço, em oposição a simplesmente comentar a respeito das condições atuais, porque elas fornecem um meio valioso e eficaz de iluminar os próximos passos para melhoria dos serviços. Fazendo as perguntas corretas, as organizações podem determinar onde elas estão e assim identificar que coisas necessitam ser ajustadas e como esses ajustes podem ser feitos de maneira mais eficaz.⁶⁸ É claro que as respostas das pesquisas irão diferir, dependendo do nível de governo,

do serviço específico investigado e da região do país. Uma vez que isso tenha sido considerado, o princípio geral a ser lembrado é que as pesquisas devem fazer perguntas específicas o suficiente para gerar informações que irão dizer aos gestores o que eles precisam fazer, a fim de melhorar o serviço.

Assim, as pesquisas podem ser utilizadas para melhorar os serviços em todas as áreas do governo, incluindo serviços regulatórios. Na verdade, a pesquisa *Responsible & Responsive Regulation for Ontario* (Regulamentação Responsável e Sensível para Ontário), de 1996, aborda as prioridades para a reforma regulatória e identifica problemas com a regulamentação (duplicação e demora, por exemplo), prioridades para soluções e temas para reforma em diferentes ministérios.⁶⁹ Se transformadas em ação, essas constatações irão tornar mais fácil para os usuários cumprir regulamentações governamentais, possivelmente melhorando a eficiência e as relações ao longo do processo. Outro bom exemplo é a Pesquisa de Atitudes e Opiniões (*Survey of Attitudes and Opinions*) da Polícia Regional de Peel, de 1994, e o subsequente, de 1996. Os cidadãos foram interrogados a respeito de uma variedade de questões, incluindo fatores que influenciam a segurança da vizinhança, seus motivos para estarem satisfeitos/insatisfeitos com a polícia, como a polícia poderia abordar melhor os problemas da comunidade e como ela e os cidadãos poderiam trabalhar melhor em conjunto.⁷⁰ O aspecto em questão aqui é que, independentemente da natureza específica do serviço, a satisfação dos usuários/cidadãos pode ser melhorada, e as pesquisas podem ajudar nessa tarefa, se as perguntas corretas forem feitas. Porém, ainda que as pesquisas sejam utilizadas com frequência para medir a satisfação dos cidadãos ou usuários, sua habilidade para orientar as melhorias dos serviços muitas vezes é ignorada. Particularmente, o potencial das pesquisas para ajudar a desenvolver estratégias tem sido ignorado em quatro áreas: 1) identificação de fatores determinantes de satisfação/insatisfação; 2) identificação das prioridades de melhorias de cidadãos e usuários; 3) desenvolvimento de padrões de serviço; 4) consulta a usuários internos.

7.1. Identificação de fatores determinantes de satisfação/insatisfação

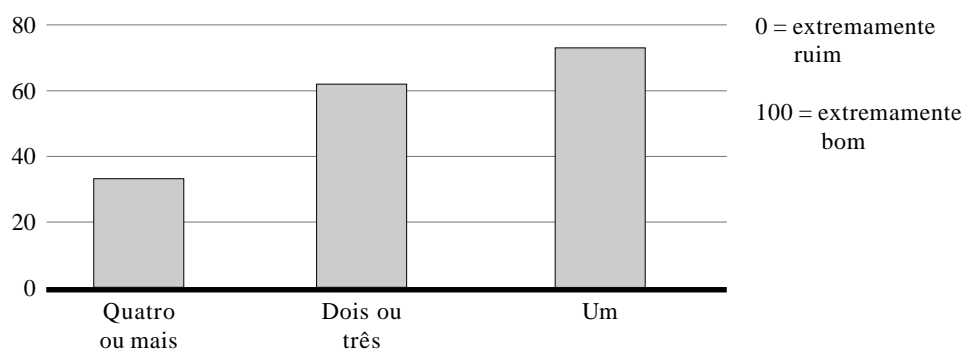
Os fatores determinantes da satisfação são aqueles que explicam a variância das avaliações da satisfação dos serviços. Fatores-chave, portanto, são aquelas três a cinco variáveis principais que explicam por que as pessoas consideram ou não consideram satisfatória sua experiência com o serviço. Identificando os fatores-chave, os gestores podem então concentrar

seus esforços em aprimorar aqueles elementos que irão fazer maior diferença aos olhos dos seus usuários. Os fatores podem incluir variáveis como rapidez, cortesia etc. Na Austrália, por exemplo, constatou-se que o atendimento imediato, a habilidade de falar com a pessoa certa e obter o que era desejado eram as três principais razões que as pessoas apresentaram para serem tratadas bem ou muito bem. Do contrário, não obter o que era desejado, o serviço lento e não ser capaz de falar com a pessoa certa eram as três razões básicas relatadas pelas pessoas que se sentiam mal ou muito mal atendidas.⁷¹

A pesquisa de 1992, *Best Value for Tax Dollars* (O melhor retorno por dólares em impostos), identifica cinco categorias de fatores como sendo centrais para a qualidade do serviço: pontualidade, acesso, confiança, capacidade de resposta e custo. Contudo, talvez ainda mais notáveis sejam suas constatações a respeito de dois fatores específicos:

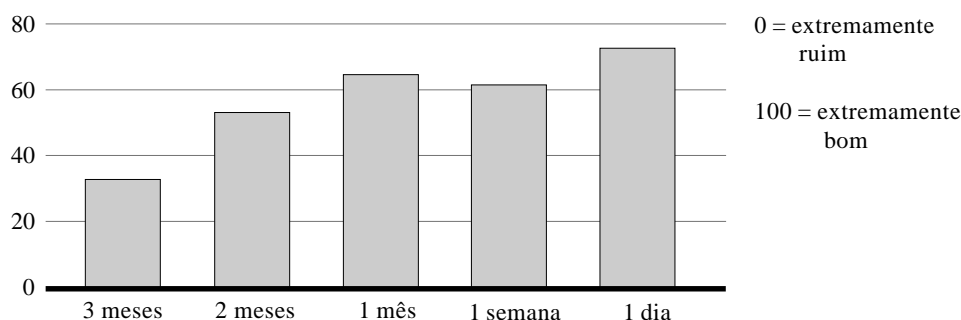
“ O número de contatos e o tempo exigido para completar o serviço são dois fatores que afetam profundamente a avaliação do público a respeito do desempenho. Quando o serviço era executado em menos de um dia ou com apenas um contato, as avaliações de desempenho do *OPS Ontario Public Service* (Serviço Público de Ontário) eram significativamente mais altas e se comparavam aos fornecedores dos serviços do setor privado, tais como bancos e supermercados. Aqueles que esperam por longos períodos de tempo ou que requerem muitos contatos para obter o serviço tendem a avaliar o desempenho como sendo muito ruim.”⁷² (Gráficos 3 e 4).

Gráfico 3: Relação entre número de contatos e satisfação



Reproduzido de *Continuous Improvement Services Inc.* e *Erin Research Inc.*, *Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government* (O melhor retorno por dólares em impostos: melhorando a qualidade do serviço no governo de Ontário), fevereiro de 1992.

Gráfico 4: Relação entre satisfação e duração do contato



Reproduzido de *Continuous Improvement Services Inc. e Erin Research Inc., Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government* (O melhor retorno por dólares em impostos: melhorando a qualidade do serviço no governo de Ontário), fevereiro de 1992.

7.2. Prioridades para melhorias

Fornecendo aos cidadãos o que eles desejam, em oposição ao que os tomadores de decisão pensam que eles desejam, é um conceito-chave na prestação de serviços centrados no cidadão. Ainda assim, em alguns casos, as organizações do setor público estão utilizando ferramentas de um novo *kit* de gestão pública como prestação de serviços alternativos, reengenharia e qualidade de serviço, na crença de que eles irão melhorar os serviços, porém estão falhando em consultar os usuários para verificar se essas mudanças são prioritárias para eles. Infelizmente, existe um valor restrito em concentrar esforços em uma iniciativa que está em décimo ou vigésimo lugar — e não em primeiro ou segundo — nas listas de prioridades das melhorias dos usuários. Com certeza, existem momentos em que os governos precisam ir além do que normalmente é visto como prioridade pelos usuários, para antecipar demandas e exigências futuras, mas isso é a exceção e não a regra.

No momento em que este trabalho estava sendo escrito, puderam ser localizadas poucas pesquisas canadenses em âmbito local, estadual ou federal, que considerassem as prioridades dos cidadãos para melhorias dos serviços num nível específico o suficiente para ser operacionalmente informativo. As exceções incluem a pesquisa de 1992 de Ontário, *Best Value for Tax Dollars* (O melhor retorno para dólares em impostos) que perguntou aos entrevistados o que eles acreditavam que tornaria o serviço melhor na sua comunidade,⁷³ e a pesquisa realizada em 1996, *Responsible & Responsive Regulation for Ontario* (Regulamentação responsável e sensível para Ontário), que perguntou aos usuários pelas suas prioridades para reformas regulatórias e as suas prioridades para soluções.⁷⁴ Citamos também a *Western*

Economic Diversification (WD) que pesquisou um dos seus parceiros (*Community Futures Development Corporations* ou *CFDCs*), para determinar como melhor poderia apoiá-lo. A pesquisa abordou os principais desafios operacionais enfrentados pelas *CFDCs*, como a *WD* poderia ser mais útil para superá-los, a importância de cada área de suporte e os aspectos do suporte da *WD* que necessitavam de melhoria.⁷⁵

Considerando a mais recente ênfase em agrupar serviços de uma perspectiva do cidadão/usuário (ou seja, centrais de atendimento integrado e *single window* ou *one-stop services*), é particularmente notável que estamos cientes de apenas duas pesquisas que perguntam aos cidadãos quais são suas prioridades de ação nessa área. A primeira é a pergunta encomendada pelo Centro Canadense de Gestão como parte da primeira fase da pesquisa da *Ekos, Rethinking Government VI* (Repensando o Governo VI), de 1997. Suas constatações indicam que a prioridade para o atendimento *single window* são os desempregados (37 %), crianças e jovens (27 %), os idosos (18 %) e as empresas (12 %).⁷⁶ Fica claro que essas constatações irão requerer pesquisas adicionais para determinar exatamente que aspectos dos serviços de desemprego as pessoas gostariam de acessar, como e quando gostariam de acessá-los etc. A pergunta também foi limitada no sentido de que somente as categorias de serviços pré-estabelecidas, os entrevistados podiam escolher, em oposição à abordagem escolhida de permitir que os próprios cidadãos identificassem aqueles departamentos com que tinham tido contato, com relação a um único evento ou questão nas suas vidas. A segunda pesquisa é de 1993, *Evaluation of Service New Brunswick* (Avaliação de Serviços New Brunswick), realizada por *Baseline Market Research Ltd.*, que enfoca os dois Centros Piloto de Serviço de New Brunswick. Entre outras coisas, essa pesquisa perguntou aos entrevistados quais eram os problemas com a prestação de serviços, que melhorias eles gostariam de ver nos Centros, que horários gostariam de poder acessar os Centros e que outros serviços eles gostariam que fossem oferecidos.⁷⁷

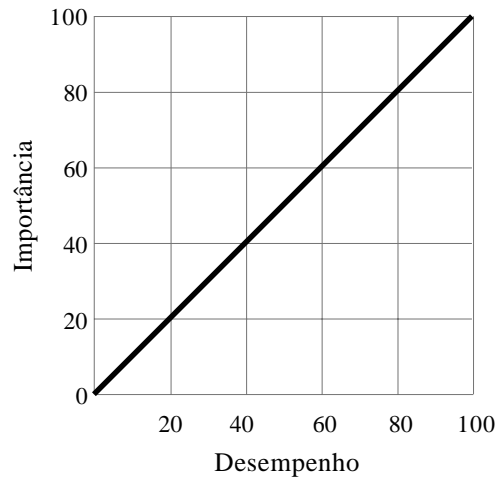
Uma palavra de advertência: o que as pessoas dizem que querem e o que elas estão dispostas a pagar por isso muitas vezes são duas coisas diferentes. Por exemplo, o Departamento de Água e Esgoto de Winnipeg recebeu informações evidentes de que seus usuários desejavam ser cobrados mensalmente, em vez da atual cobrança trimestral. Para obter informações mais completas, realizou então uma pesquisa. Constatou que aproximadamente um em cada três usuários preferiam ser cobrados mensalmente e não trimestralmente. Contudo, quando a pesquisa informou aos entrevistados o aumento nos custos que a cobrança mensal acarretaria, o apoio caiu para um em cinco. Em um caso semelhante, a Cidade de Selkirk perguntou aos cidadãos se eles estariam dispostos a pagar mais impostos para aumentar o nível do serviço

em uma dentre dez áreas. No final, os cidadãos estavam dispostos a pagar mais impostos por apenas uma área: melhorias em estradas e ruas.⁷⁸ A lição, portanto, é que as pessoas desejam filas menores, serviços mais convenientes e melhor qualidade de atendimento. Quem não quer! Porém, num ambiente de restrições fiscais, melhorar os serviços muitas vezes significa investir recursos adicionais que precisam ou ser transferidos de outras áreas ou cobrados dos usuários (taxas de uso), ou dos cidadãos (aumento de impostos sobre imóveis). Assim, em casos em que os recursos adicionais seriam necessários para melhorar os serviços, é importante incluir o elemento custo, se possível, na pesquisa. Introduzindo esse componente, os cidadãos podem avaliar os custos e benefícios envolvidos e as trocas necessárias.

Uma palavra sobre metodologia. Muitas vezes os serviços que recebem avaliações de baixa satisfação são identificados como prioritários para as melhorias, mas isso pode ser um equívoco. Baixa satisfação não necessariamente corresponde a alta prioridade para melhoria. Esclarecendo bem a questão, a pesquisa dos Direitos do Cidadão, realizada na Grã-Bretanha, constatou que, ainda que 77 % dos entrevistados tenham avaliado os hospitais como se saindo “bastante bem” ou “muito bem”, 37 % desejaram melhorias no serviço. Na verdade, isso tornou os hospitais prioridade para a melhoria. Por outro lado, as rodovias federais foram avaliadas como sendo “bastante boas” ou “muito boas” por apenas 53 % dos entrevistados, contudo apenas 8 % desejaram ver melhorias nesse serviço.⁷⁹

Um procedimento para identificar prioridades seria pesquisar as percepções de usuários e cidadãos sobre a importância e o desempenho de um serviço, e então fazer um gráfico das constatações sobre uma grade de importância/desempenho. Esse processo está ilustrado no Gráfico 5.⁸⁰ Quando a importância e o desempenho combinam, não existe lacuna. Esse resultado estaria localizado em algum lugar ao longo da linha diagonal. Se estiver localizado acima da linha à direita, a prestação dos serviços é eficaz e atende às necessidades dos usuários, mesmo que eficiências adicionais sejam possíveis. Se estiver localizado abaixo da linha e à esquerda, os serviços estão atendendo às necessidades dos usuários, mas poderia ser útil realocar alguns recursos para áreas de maior importância. Se localizado dentro do quadrante inferior direito da grade, o desempenho está excedendo em importância, o que sugere a necessidade de realocar recursos para usos de maior relevância. Finalmente, se localizado no quadrante superior esquerdo da grade, a importância está ultrapassando o desempenho. Esse quadrante representa a prioridade mais elevada e a melhor oportunidade para aumentar o desempenho. Como regra, quanto mais alta a avaliação da importância e quanto mais baixa a avaliação do desempenho, tanto maior é a lacuna de desempenho e, portanto, mais alta é a prioridade por melhoria.

Gráfico 5 — Importância percebida do serviço x desempenho



A partir dessas constatações, pesquisas mais específicas podem ser realizadas para se concentrar em elementos específicos dos serviços. Por exemplo, uma pesquisa pode descobrir que simplificar formulários e reduzir a burocracia são as prioridades. Isso é informação insuficiente para tomar decisões operacionais, mas pode direcionar pesquisas adicionais (grupos de foco) para esclarecer em que formulários se refere e o que se quer dizer com burocracia. A partir dessas informações e de estratégias específicas e efetivas para a melhoria dos serviços, elas podem ser desenvolvidas.

Vale destacar, contudo, que algumas pesquisas como a pesquisa de 1996 da *Ekos, Rethinking Government* (Repensando o Governo), para a Força-Tarefa do Vice-Ministro, pedem aos entrevistados para avaliar a importância de certos critérios ou elementos (grau de desburocratização e prontidão de atendimento) em relação ao desempenho da prestação dos serviços do governo. Mais uma vez, a evidência sugere que perguntar sobre o desempenho do governo em geral poderia evocar imagens estereotipadas de uma entidade grande, rígida e ineficiente, fazendo com que as notas de avaliação de desempenho sejam mais baixas que as avaliações da importância, e potencialmente enfatizando lacunas de importância/desempenho.

7.3. Padrões de serviço

No orçamento federal de 1994, foi pedido que se desenvolvessem padrões de serviço para cada departamento do governo.⁸¹ No relatório de 1996, o Auditor-Geral observou que, “... o progresso do governo em implementar padrões de serviço tem sido lento e suas realizações, desiguais.”⁸² Contudo, a pressão por padrões de serviço continua em função do reconhecimento dos seus benefícios potenciais: comunicar serviços disponíveis, gerenciar expectativas de usuários, informá-los a respeito de mecanismos de queixas e de redirecionamento e fornecer critérios com relação aos quais o desempenho possa ser medido.

Alguns servidores públicos podem acreditar que os usuários na verdade desejam níveis irrealisticamente altos de serviço, dando-lhes pouco incentivo para consultá-los. Porém, as evidências sugerem que esse não é o caso. A pesquisa de 1992 de Ontário constatou que os servidores públicos, em média, eram de 5% a 48 % mais exigentes que o público com relação ao que constitui serviço aceitável, em várias dimensões do serviço.⁸³ Quaisquer que sejam as razões para evitar consultas, o resultado, ironicamente, é que os padrões são estabelecidos para os usuários na ausência de informações dos usuários. Nessas condições, os padrões podem ser estabelecidos em níveis de serviço que a gerência e a equipe acreditam ser razoáveis. Eles até mesmo podem ser “esticados” para fornecer incentivos à equipe e melhorar o desempenho organizacional. Porém, na ausência de informações fornecidas pelos usuários, esses padrões poderiam ser estabelecidos para elementos do serviço que não são importantes para eles, ou para elementos relevantes, porém a níveis de serviço acima ou abaixo do que os usuários considerariam aceitáveis. Por um lado, isso poderia significar esforços e recursos intensificados, destinados a atender padrões colocados acima do que é necessário para satisfazer os usuários, comprometendo recursos que poderiam ser realocados para usos de valor mais alto. Por outro lado, os padrões poderiam ser definidos abaixo de um nível aceitável, amarrando a organização a uma situação onde ela está constantemente prestando serviços em padrões que seus usuários consideram insatisfatórios ou irrelevantes. Os padrões de serviço, contudo, precisam não apenas ser relevantes, mas apropriados. Por esse motivo, estabelecer padrões não é tão simples quanto consultar usuários, mas, por definição, envolve encontrar um equilíbrio entre as preferências dos usuários, de um lado, e as limitações do custo, limites orçamentários e restrições legislativas, do outro.

A pesquisa de 1992 de Ontário fornece um excelente exemplo do potencial para coletar informações para o desenvolvimento de padrões de serviço. Como pôde ser observado nos Gráficos 3 e 4, foi constatado que as

avaliações dos usuários a respeito da satisfação com os serviços ficaram abaixo de 40 % quando a experiência com o serviço envolveu mais que três contatos ou durou mais que três meses. Isso sugere que estabelecer padrões em mais que três contatos ou por mais de três meses para completar uma transação seria o mesmo que prometer serviços insatisfatórios para a maioria dos usuários. A pesquisa também mediu o que seria necessário para obter serviço aceitável para três áreas genéricas: atendimento por telefone, atendimento no balcão e horários de atendimento agendado. No caso de atendimento por telefone, responder à chamada em até três toques, sem sinal de ocupado e sem ser colocado na espera⁸⁴ eram três dentre os sete elementos necessários para satisfazer 90 % dos usuários.

De fato, muitas centrais de atendimento telefônico (*call centres*) do governo federal colocaram metas de acessibilidade e tempo de espera. Por exemplo, no *call centre* da Receita do Canadá em 1996, a meta estava estabelecida em 70 % das chamadas tendo acesso ao sistema (não necessariamente tendo contato com uma pessoa) na primeira tentativa, com um tempo de espera subsequente não superior a 180 segundos.⁸⁵ É interessante notar que, se as constatações da pesquisa de Ontário são indicativas das expectativas dos cidadãos com relação ao atendimento telefônico em geral, mesmo que a Receita do Canadá alcançasse essas metas em 100 % do tempo, a maioria dos usuários não considerariam isso como um serviço aceitável.

Fornecendo um exemplo diferente, a Divisão de Parques de British Columbia utiliza as expectativas dos usuários para orientar o desenvolvimento dos padrões de serviço em todo o Estado. Chamados de padrões de gerenciamento, esses parâmetros são estabelecidos no mesmo nível da nota mais alta da satisfação alcançada nas suas pesquisas realizadas entre 1988 e o presente.⁸⁶ Por exemplo, o padrão atual para limpeza dos banheiros é um nível de satisfação de 78 %. Utilizando um instrumento de pesquisa de padrões em todos os seus parques, os resultados de uma variedade de localidades podem ser comparados.

7.4. Usuários internos

Todas as pesquisas revisadas neste trabalho (com exceção da pesquisa de Ontário, da pesquisa Foco Oakville e da Pesquisa sobre percepções de serviços para o Público de 1990) focalizam usuários externos à custa dos usuários internos.⁸⁷ Ainda assim, a maioria dos servidores públicos ou são produtores internos ou usuários internos, e na maioria dos casos, ambos. Os produtores internos incluem uma gama de prestadores de serviços, incluindo a Secretaria do Conselho do Tesouro, a Comissão

de Serviço Público, o Departamento de Finanças e o Gabinete do Conselho Privado, bem como serviços de suporte interno, como serviços gráficos, departamento jurídico, recursos humanos, informática, pagamentos e benefícios, compras e logística. Ironicamente, enquanto todas as organizações utilizam serviços de suporte interno, há escassez de dados sobre o desempenho de serviços internos.

O fato de que serviços internos de má qualidade podem minar o moral dos funcionários e provocar um ambiente de trabalho desarmonioso suscita a necessidade de levar a sério a qualidade do serviço interno. Talvez até mais importante é o reconhecimento de que serviços internos de má qualidade dificilmente produzirão serviços externos de qualidade, e as pesquisas disponíveis sugerem que existe espaço para a melhoria nos serviços internos. Por exemplo, a pesquisa de Ontário, citada anteriormente, incluía oito serviços internos que eram avaliados por usuários internos; as avaliações de desempenho variavam de 47 a 57, de um total possível de 100, sugerindo oportunidades para melhoria. Assim, a prática de focalizar pesquisas sobre usuários externos à exclusão dos usuários internos parece um pouco equivocada.

Como as pesquisas de usuários externos, as pesquisas internas deveriam almejar informações que pudessem levar a melhorias no serviço. Mais uma vez, existe pouco sentido em concentrar esforços em itens que estão em décimo lugar na lista de prioridades dos usuários internos em termos de aprovação, quando aqueles que estão entre o primeiro e o quinto ainda têm que ser abordados. Em suma, as perguntas das pesquisas deveriam explorar que serviços são mais importantes para os usuários internos, quão satisfeitos eles estão com esses serviços e por que, e o que eles vêem como barreiras tanto para melhorias internas como externas do serviço.⁸⁸ Coletando dados nessas áreas, as organizações podem começar a identificar as prioridades de ação, comparar os parâmetros de umas com as outras e acompanhar o progresso ao longo do tempo. Com essa finalidade, algum progresso vem sendo feito. De acordo com a relatório de 1996, da Secretaria do Conselho do Tesouro, *Quality Services: A Progress Report* (Serviços de Qualidade: Um Relatório do Progresso), a *Veterans Affairs Canada* e a *Agriculture and Agri-Food Canada* atualmente estão solicitando *feedback* dos usuários internos, e algumas outras organizações estão planejando tais iniciativas no futuro. Infelizmente, a relação entre qualidade interna e externa de serviço ainda não é bem compreendida, continuando a ser uma área importante para pesquisas futuras.

Com relação aos padrões de serviço, a mesma pesquisa de 1992 de Ontário foi a única pesquisa revisada que aborda o desenvolvimento de padrões de serviço de rotina para usuários internos. É interessante notar que a pesquisa constatou que os usuários internos avaliavam a qualidade do serviço que recebiam em 52 (escala de 0 a 100), enquanto os prestadores de serviços

internos avaliavam os serviços que eles forneciam em 82.⁸⁹ Portanto, enquanto os prestadores do serviço acreditavam que seu próprio serviço era de alta qualidade, os receptores tinham um ponto de vista diferente. Não é diferente da lacuna entre expectativa/percepção que pode existir em serviços externos; as lacunas internas também podem ser reduzidas, melhorando o serviço ou administrando as expectativas de várias maneiras, incluindo o desenvolvimento de padrões de serviço.

8. Principais constatações

Este trabalho revisou várias pesquisas e comentários sobre as percepções dos cidadãos em relação aos serviços públicos, a metodologia e os resultados das pesquisas realizadas até o momento, e também o potencial das pesquisas em orientar as melhorias na prestação dos serviços. A partir deste trabalho, constata-se três resultados significativos para o serviço público em geral e para a melhoria da prestação dos serviços mais especificamente.

8.1. Serviços específicos *versus* gerais

As pesquisas que comparam a prestação dos serviços do governo, ou serviços públicos em geral, a serviços específicos do setor privado podem não estar contando uma história totalmente precisa. As pesquisas indicam que as avaliações dos serviços governamentais ou do setor público em geral são significativamente mais baixas que as avaliações de experiências específicas de serviços do setor público. Isso sugere que as lacunas de desempenho que supostamente existem entre os serviços do setor público e do privado podem ser menores que anteriormente relatado, e para alguns serviços podem até mesmo nem existir.

8.2. A necessidade de parâmetros normativos

É difícil atribuir significado a avaliações de satisfação na ausência de parâmetros normativos. Atualmente várias metodologias de pesquisas são utilizadas para medir uma variedade de serviços públicos. Uma vez que alguns serviços estão predispostos a receber avaliações altas ou baixas, é difícil fazer comparações confiáveis. Se os prestadores de serviços do setor público pudessem comparar suas avaliações com similares de outros prestadores do setor público, eles poderiam determinar quão bem estão se saindo em comparação aos outros. Isso, por sua vez, permitiria o desenvolvimento de parâmetros normativos no âmbito do serviço público, das agências e dos programas. As comparações poderiam ser feitas utilizando-se metodologias de conversão de escalas, um índice de satisfação de usuários ou um instrumento padronizado de pesquisa — este último forneceria o maior número de vantagens.

8.3. O valor das pesquisas

As pesquisas são uma ferramenta poderosa para se identificar e reduzir as lacunas entre as expectativas de usuários internos e externos com relação aos serviços e sua satisfação com os mesmos. Eles foram, contudo, amplamente subutilizados no passado. Se as pesquisas fazem as perguntas certas, os resultados podem informar aos gestores o que eles precisam fazer para melhorar o serviço aos seus usuários especificamente, e/ou para os cidadãos em geral.

9. Áreas para pesquisas adicionais

Este trabalho ressaltou alguns resultados, características e usos das pesquisas e as suas aplicações para os governos como ferramentas para a melhoria nos serviços públicos. Porém, permanecem muitas lacunas em nosso conhecimento. Acredita-se que o conhecimento obtido com estudos adicionais nessas áreas ajudaria os governos a reduzir a lacuna entre as expectativas de serviço dos cidadãos e usuários e satisfação com o desempenho do serviço. Essas áreas são destacadas abaixo para considerações adicionais.

9.1. O que determina a satisfação/insatisfação com o serviço?

A fim de melhorar a satisfação com o serviço, seria útil verificar primeiro o que a determina. Sabe-se que vários elementos influenciam as percepções dos cidadãos e usuários sobre os serviços. Pesquisas adicionais nessa área permitirão a verificação desses elementos, bem como a identificação de outros elementos comuns ou específicos dos serviços que influenciam as avaliações de qualidade de serviço.

Normalmente, as pesquisas de usuários medem elementos genéricos do serviço, tais como cortesia e habilidade de resposta. Contudo, o serviço público adere a valores únicos, tais como o devido processo (*due process*) e equidade. Não está clara a importância desses elementos para os cidadãos e usuários; eles são mais, menos ou igualmente importantes como elementos genéricos dos serviços? A pergunta sobre o papel do governo na pesquisa de 1997 da *Ekos, Rethinking Government IV* (Repensando o Governo IV), sugere que esses elementos podem ser mais importantes para os cidadãos. Como esses princípios e valores são fundamentais para o serviço público, dever-se-iam considerar pesquisas adicionais a esse respeito.

A resposta para a pergunta acima também pode levar a uma questão correlata: por que o governo federal recebe avaliações de desempenho iguais, ou inferiores, às daquelas dos governos estaduais, e consistentemente inferiores às dos governos locais? Como foi observado anteriormente, baixos níveis de confiança em políticos e no governo, combinados com uma inabilidade de discernir claramente entre política e governo, de um lado, e

os servidores públicos e a prestação de serviços, do outro, podem ser uma parte importante da resposta.

Outra explicação provável é que as atividades dos governos municipais são mais visíveis e tangíveis que as atividades do governo federal. Considere a natureza sutil de muitas das atividades do governo federal. Diferente da maioria dos governos locais, grande parte da receita do governo federal é utilizada para pagar o ônus de juros sobre uma grande dívida (pagamentos de juros de uma dívida total de \$45 bilhões em 1996-97). Além disso, muitos dos serviços custeados pelo governo federal na verdade são realizados em outros níveis do governo. Considere os \$8,9 bilhões (1995-96) transferidos para os Estados, para ajudar a assegurar serviços semelhantes ou análogos em níveis comparáveis de impostos (no momento em que escrevemos, recebidos por todos os Estados, exceto Alberta, Ontário e British Columbia). Da mesma forma, a *Canada Health and Social Transfer — CHST* (Saúde e Transferência Social do Canadá) assegura que os Estados tenham os meios para fornecer assistência social e serviços sociais de saúde e de educação pós-secundária; a *CHST* totalizou \$ 26,9 bilhões em 1996-97.⁹⁰ Assim, muitos dos benefícios prestados por meio das receitas federais não são percebidos como sendo de nível federal em si, especialmente se comparados com as atividades tão visíveis dos governos locais, cujas receitas (algumas das quais provêm de outros níveis do governo) são quase totalmente alocadas para prestar serviços diretos, como coleta de lixo, atividades de segurança pública (polícia, bombeiros etc.), serviços de infra-estrutura e atividades de obras públicas (manutenção de sinalização de trânsito, calçadas, ruas etc.). Em consequência, diferentemente de suas percepções das atividades em nível federal, os cidadãos podem ver o que seu governo local está fazendo por eles diariamente e de maneira tangível. Isso coloca a questão: se avaliações mais altas estão diretamente relacionadas à visibilidade dos benefícios prestados pelos governos aos cidadãos, como essa situação deveria ser abordada pelos governos estadual e federal, se for o caso?

9.2. Qual é a relação entre as experiências específicas com os serviços e as percepções do desempenho do governo em geral?

Enquanto as evidências sugerem que as avaliações de experiências específicas com os serviços são mais altas que as avaliações de serviços do governo em geral, não fica claro se as avaliações das primeiras terão um impacto sobre as avaliações das últimas. Quer dizer, será que uma avaliação melhor de uma experiência específica com os serviços irá afetar a avaliação de uma pessoa sobre o desempenho do governo em geral ou vice-versa? Diz-se muitas vezes que uma melhor prestação de serviços irá levar a uma melhoria na percepção do governo em geral, porém essa relação ainda está por ser demonstrada.

Que fatores promovem a confiança no governo e quão forte é o elo entre a confiança e a satisfação com o serviço? Se os cidadãos têm um baixo nível de confiança no governo, eles estão mais inclinados a avaliar a satisfação com o serviço como sendo ruim? Por outro lado, se os usuários e cidadãos estão insatisfeitos com os serviços públicos, eles estão mais inclinados a avaliar sua confiança no governo como sendo baixa? Para cada uma dessas perguntas, a relação entre confiança e desempenho em cada nível de governo deveria ser considerada. Para abordar essas questões eficazmente, dever-se-ia fazer uma distinção entre as avaliações das políticas e dos políticos, por um lado, e as avaliações de serviços públicos e dos servidores públicos, do outro.

9.3. Como o nível de satisfação dos cidadãos e usuários com os serviços específicos do setor público se compara em termos do nível de satisfação com os serviços específicos do setor privado?

O serviço público tem uma boa história para contar, mas essa história possivelmente foi bastante contaminada por resultados de pesquisas que supostamente provam o desempenho ruim dos serviços do setor público, quando comparados aos serviços do setor privado. Uma análise dos dois setores sugere que tal comparação pode ser inválida, dados os seus diferentes meios e fins. Contudo, deixando de lado essa possibilidade, a evidência sugere que a lacuna entre as avaliações dos usuários e cidadãos do desempenho dos serviços dos setores público e privado pode ser menor que pensado anteriormente, e até mesmo inexistente. Se essa constatação pudesse ser verificada, poderia ter um impacto positivo sobre a percepção do público a respeito do desempenho do governo, do programa de ação do serviço público e da percepção dos servidores públicos a respeito de si mesmos. Como resultado, uma pesquisa comparando serviços específicos dos setores público e privado deveria ser considerada.

9.4. Quais são as prioridades da ação de cidadãos e usuários, incluindo suas prioridades no atendimento integrado do tipo *single window*, em nível nacional e por Estado?

Em vez de supor que medidas como prestação de serviços alternativos e iniciativas de qualidade de atendimento irão melhorar o serviço, os cidadãos e usuários deveriam ser consultados a respeito de suas prioridades para tais melhorias. Que áreas são prioritárias e como elas poderiam ser melhoradas? Que grupos de serviços os cidadãos gostariam de ter disponíveis na modalidade de atendimento integrado do tipo *single window*? Ao identificar as respostas a essas perguntas, os governos poderiam então concentrar-se naqueles elementos que fariam uma diferença significativa para os cidadãos.

9.5 . Qual é a melhor maneira de desenvolver parâmetros normativos para serviços dentro do governo do Canadá e nos Estados?

É difícil atribuir significado a resultados de pesquisa quando não existe um ponto de referência com o qual compará-los. Para complicar o problema, as pesquisas sugerem que certos serviços irão, constantemente, receber avaliações altas, e outros irão, constantemente, obter avaliações baixas. O uso de um instrumento padronizado de avaliação permitiria que departamentos e agências desenvolvessem parâmetros normativos baseados em avaliações de serviços similares no governo canadense e nos Estados, e lhes permitiria determinar quão bem eles estão se saindo com relação a serviços similares do setor público. Por essas razões, mais considerações deveriam ser feitas com relação ao desenvolvimento de um instrumento padronizado de pesquisa.

9.6. Quais são as expectativas dos cidadãos em relação a padrões genéricos dos serviços?

Existem muitos elementos dos serviços que são comuns a quase todas as organizações, o tempo gasto em espera ao telefone ou numa fila no balcão de um representante do governo, por exemplo. Identificando o que os cidadãos percebem como sendo níveis aceitáveis de serviço nessas áreas genéricas, isso forneceria parâmetros valiosos, ajudaria as organizações a estabelecer padrões apropriados de serviço e, por fim, ajudaria a assegurar níveis consistentes de serviço ao usuário.

9.7. O que é um bom desempenho para serviços internos, e qual é a relação entre as satisfações interna e externa com o serviço?

Os usuários internos são participantes essenciais na equação de qualidade dos serviços, e mesmo assim eles raramente são consultados para fins de melhoria. Infelizmente a baixa qualidade dos serviços internos pode levar a um baixo moral, a um ambiente de trabalho não harmonioso e, finalmente, a serviços externos de má qualidade. A fim de melhorar os serviços internos, é necessário um maior número de pesquisas para identificar as barreiras e prioridades para a melhoria no serviço, estabelecer parâmetros normativos de desempenho e melhorar a relação entre satisfação interna e externa com o serviço.

10. Conclusão

O tema deste trabalho é simples, porém poderoso: melhorar os serviços prestados aos cidadãos requer identificar precisamente a sua satisfação e as suas prioridades para melhoria. Para isso, o trabalho explorou o que sabemos e o que não sabemos a respeito dos pontos de vista dos cidadãos sobre os serviços governamentais. De fato, o trabalho questiona crenças antigas sobre o desempenho lento dos serviços públicos, especialmente se comparados a serviços específicos do setor privado. Mas também ressalta que o setor privado provavelmente não é o instrumento de medida apropriado para mensurar o desempenho da maioria dos serviços do setor público. O que é necessário, portanto, é um instrumento padronizado de pesquisa que permita aos gestores do setor público comparar o desempenho das suas organizações, tanto ao longo do tempo como com organizações similares do setor público. Uma vez que os gestores tenham uma imagem precisa de como o seu desempenho é percebido por usuários/cidadãos e tiverem explorado as prioridades de melhorias apresentadas por eles, as metas de melhoria podem ser definidas com segurança. Se pesquisado regularmente, o desempenho pode ser acompanhado ao longo do tempo. As pesquisas podem ajudar os gestores a realizar tudo isso, mas infelizmente, não fazem a pergunta adequada para orientar as melhorias dos serviços de maneira eficaz.

Está claro que ainda existe muita coisa que não sabemos sobre o que os usuários/cidadãos desejam dos serviços governamentais. Esse estudo possivelmente não pôde completar, ou até mesmo, identificar essas lacunas do conhecimento, mas tentou fornecer uma base sobre a qual outros possam construir. Por fim, outras pesquisas adicionais serão necessárias para fornecer aos gestores informações estratégicas (fatores de satisfação, por exemplo) e ferramentas (um instrumento padronizado de pesquisa, por exemplo) necessárias para que eles possam melhorar o serviço aos cidadãos de maneira mensurável.

11. Informações adicionais

Desde a pesquisa e redação deste estudo, realizadas basicamente entre novembro de 1997 e março de 1998, a Rede realizou um grande número de projetos de pesquisa que preencheram muitas lacunas de conhecimento identificadas neste trabalho. Os dois projetos mais significativos, neste sentido, resultaram nos relatórios *Citizens First* (Primeiro os cidadãos) e *Client Satisfaction Surveying: A Common Measurements Tool* (Pesquisando a satisfação de usuários: uma ferramenta comum de mensuração). *Citizen's First*⁹¹ é o relatório de pesquisa nacional da Rede. Realizada pelo CCMD e co-patrocinada por organizações federais e governos estaduais, ela foi a pesquisa mais sofisticada já realizada sobre o ponto de vista dos canadenses a respeito dos serviços federais, estaduais e municipais. Também realizados por solicitação da Rede foram a *Client Satisfaction Surveying: A Common Measurements Tool* e o seu relatório parceiro, *Client Satisfaction Surveying: A Manager's Guide*.⁹² Conjuntamente, esses dois documentos fornecem aos gestores um novo instrumento padronizado de pesquisa e orientação para realizá-la.

Abaixo descrevemos, resumidamente, alguns dos novos conhecimentos e ferramentas geradas por esses projetos, e mostramos como eles fizeram avançar o nosso conhecimento nas áreas identificadas anteriormente neste relatório como necessitando de pesquisa adicional.

11.1. O que determina a satisfação/insatisfação com o serviço?

O *Citizens First* revelou que cinco fatores determinantes são responsáveis por mais de 70 % da variação nas avaliações da qualidade do serviço pelos usuários:

- rapidez;
- conhecimento/competência da equipe;
- cortesia;
- justiça;
- resultado.

Quando todos os cinco fatores obtinham uma avaliação elevada (4 ou 5, dentre 5), a avaliação geral de satisfação era de 85. Se apenas um dos

cinco determinantes obtinha uma avaliação baixa, a satisfação geral caía de 25 pontos, para 60 dentre 100.⁹³

11.2. Qual é a relação entre experiências específicas com o serviço e as percepções do desempenho do governo em geral?

O *Citizens First* relata que as opiniões dos cidadãos sobre o governo efetivamente afetam suas avaliações de experiências específicas com o serviço. Aqueles que acreditam que, em geral, os governos, políticos e servidores públicos estão realizando um excelente trabalho tendem a avaliar a qualidade mais alto que aqueles que não acreditam. Contudo, o estudo foi incapaz de identificar se o oposto é verdadeiro — se um melhor atendimento ao cidadão (e, portanto, avaliações mais altas de experiências específicas de serviços) levam a atitudes mais positivas com relação ao governo em geral.⁹⁴

11.3. Como o nível de satisfação de cidadãos e usuários com serviços específicos do setor público se compara com seu nível de satisfação com serviços específicos do setor privado?

Dando seguimento às recomendações deste trabalho, a pesquisa em nível nacional, realizada pela Rede, solicitou aos entrevistados que avaliassem a qualidade dos serviços específicos dos setores público e privado. O *Citizens First* relata que os canadenses não avaliam a qualidade dos serviços do setor privado mais alto que os serviços do setor público, desfazendo assim o mito. Quando os cidadãos avaliavam serviços específicos dos dois setores, eles lhes atribuíam valores semelhantes em média.⁹⁵ O fato é que alguns serviços do setor público obtêm avaliações mais altas que alguns serviços do setor privado, assim como o oposto também é verdadeiro.

11.4. Quais são as prioridades de cidadãos e usuários para ação, incluindo suas prioridades para centrais de atendimento integrado do tipo *single window*, em nível nacional e por Estado?

O *Citizens First* identifica as prioridades dos cidadãos para melhorias do processo, baseadas em uma experiência recente e específica que eles tiveram com um serviço do governo. Os entrevistados que não deram uma avaliação positiva à qualidade do serviço em geral listaram suas duas principais prioridades, quais sejam, a redução da burocracia e a redução de filas. Os entrevistados também foram solicitados a relatar situações nas quais eles tinham que contatar mais de um departamento do governo para obter o serviço desejado (pergunta aberta). Ao final, a maioria das experiências de contato múltiplo resultam da necessidade de certificados

peçoais/documentos, e o departamento mais freqüentemente contatado foi a Fazenda do Canadá. Esse tipo de informação fornece um importante ponto de partida para determinar como o governo pode agrupar serviços da melhor maneira possível, para atender às necessidades dos cidadãos em linhas de atendimento integrado do tipo *single window*.⁹⁶

11.5. Qual é a melhor maneira de desenvolver parâmetros normativos para serviços dentro do governo federal e dos governos estaduais do Canadá?

Partindo da pesquisa para este trabalho, a Rede desenvolveu um instrumento padrão de avaliação que ela denomina de ferramenta comum de medida (*Common Measurements Tool – CMT*).⁹⁷ A CMT é um instrumento de pesquisa “pronto-para-uso” que foi especialmente elaborado para permitir a comparação de resultados de pesquisa ao longo do tempo e com organizações similares. Utilizando essa ferramenta e “hospedando” seus resultados na CCMD,⁹⁸ pode-se construir uma base de dados que irá permitir aos gestores identificar quão bom é seu desempenho em comparação com outras organizações do setor público na sua linha de atuação. Como foi observado, o novo guia para gestores da Rede foi elaborado para ajudar os gestores ao longo de todo o processo de pesquisa.

11.6. Quais são as expectativas dos cidadãos com relação a padrões genéricos de serviço?

Por meio do *Citizens First*, a Rede identificou o que os cidadãos percebem como sendo níveis aceitáveis de serviço para os serviços genéricos/de rotina. Por exemplo, 97 % dos entrevistados responderam que uma espera de 30 segundos ao telefone é aceitável, 85 % relataram que lidar com até duas pessoas diferentes ao telefone é aceitável, e 75 % relataram que uma espera de quatro horas para uma chamada telefônica de retorno é aceitável. A pesquisa também forneceu informações a respeito das expectativas de cidadãos com relação ao *e-mail*, atendimento no balcão e atendimento pelo correio.⁹⁹ Essa é uma nova informação estratégica que as organizações do setor público podem usar para ajudar a orientar sua alocação de recursos, seu desenvolvimento de padrões de serviço e suas comunicações (gestão de expectativas, por exemplo) com os usuários.

Notas

- ¹ KNOX, C., McALISTER, D. (1995): “Policy evaluation: incorporating users’ views”. *Public Administration*, v. 73, outono.
- ² O CCMD é uma organização do governo federal canadense voltada para apoiar altos dirigentes e gerentes públicos com programas de treinamento e cursos, eventos de capacitação, pesquisa estratégica e outras atividades de desenvolvimento de liderança.
- ³ Os demais relatórios são: *Citizens First* que contém resultados de uma pesquisa nacional de avaliação dos serviços públicos canadenses; *Client Satisfaction Surveying: A Common Measurements Tool* que apresenta um questionário básico para levantar informações que levem à melhoria da qualidade dos serviços e facilitar a comparação de resultados entre organizações semelhantes e o acompanhamento do desempenho da organização ao longo do tempo; *Innovations and Good Practices in Single-Window Service* que apresenta experiências de ‘balcão multi-serviços’ do Canadá para permitir que os gerentes públicos compreendam as oportunidades abertas por essa nova forma de prestação de serviço e *Good Practices in Citizen-Centred Service* que apresenta experiências inovadoras em prestação de serviço. Esses relatórios estão disponíveis no website do CCMD (<http://www.ccmd-ccg.gc.ca>).
- ⁴ Uma ampla lista das diversas aplicações de pesquisas de cidadãos é fornecida em Kenneth Webb e Harry P. Hatry, *Obtaining Citizen Feedback: The Application of Citizen Surveys to Local Government* (Obtendo feedback dos cidadãos: a aplicação de pesquisas de cidadãos ao governo local), Washington: The Urban Institute, 1973.
- ⁵ Ao mesmo tempo em que traz alguns aspectos similares, uma comparação mais aprofundada da medição de desempenho objetiva vs. subjetiva é fornecida em Charles T. Goodsell, *The Case for Bureaucracy: A Public Administration Polemic* (O caso da burocracia: uma polêmica de Administração Pública), 3ª edição, New Jersey: Chatham House Publishers, Inc., 1994, p. 37-46.
- ⁶ Note que o termo serviço inclui atividades regulatórias. Para maiores informações sobre a diferença entre usuários, usuários, cidadãos, beneficiários e

interessados, veja *Canada, Treasury Board of Canada Secretariat, Quality Services Guide XII: Who is the Client? – A Discussion Paper* (Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá, 12º Guia de Serviços de Qualidade: Quem é o usuário? — Um documento para discussão), Ottawa: junho de 1996, e *Canada, Privy Council Office/Canadian Centre for Management Development, A Strong Foundation: Report of the Study Team on Public Service Values and Ethics* (Gabinete do Conselho Privado/Centro Canadense de Gestão, Uma Fundação Forte: Relatório da Equipe de Estudo sobre Valores e Ética no Serviço Público), Ottawa: 1996, p. 39.

- ⁷ Na verdade, pesquisas de cidadãos podem ser ainda subdivididas entre pesquisas de cidadãos — aquelas que procuram informações sobre assuntos como a busca de bens públicos e a proteção do interesse público — e pesquisas de contribuintes — que buscam informações a respeito de matérias como alocação orçamentária e níveis de tributação. Ao mesmo tempo em que essa é uma diferenciação importante, ela não desfaz a diferenciação básica usuário/cidadão identificada acima e, portanto, não será aprofundada no contexto deste trabalho.
- ⁸ Uma discussão útil da diferenciação entre pesquisas de cidadãos e de usuários é fornecida em um relatório para a Rede de Serviço Centrado no Usuário: *Canada, Client Satisfaction Surveying: A Manager's Guide* (Pesquisas de satisfação de usuários: um guia para gestores), Faye Schmidt com Teresa Strickland, Ottawa: Centro Canadense de Gestão, dezembro de 1998.
- ⁹ Uma análise útil e lúcida do escopo e das operações do governo é fornecida em: *Canada, Report of the Task Force on Service Delivery* (Relatório da Força Tarefa sobre prestação de serviço), v. 4, parte 3, *Review and Analysis of Recent Changes in the Delivery of Government Services* (Revisão e análise das mudanças recentes na prestação de serviços governamentais), David Wright e David Zussman, Ottawa: Escritório do Conselho Privado/Centro Canadense de Gestão, 21 de maio de 1996.
- ¹⁰ Por exemplo, veja Peter Aucoin, *The Design of Public Organizations for the 21st Century: Why Bureaucracy Will Survive in Public Management* (O Design das organizações públicas para o século XXI: por que a burocracia irá sobreviver na gestão pública), *Canadian Public Administration* 40, nº 2 (verão de 1997), p. 290-306.
- ¹¹ Para maiores informações sobre a diferenciação entre usuário e cidadão, beneficiários e interessados, veja Canadá, *Treasury Board of Canada Secretariat* (Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá), *Quality Services Guide XII: Who is the Client? – A Discussion Paper* (12º Guia

de Serviços de Qualidade: Quem é o usuário? – Um documento para discussão), Ottawa: junho de 1996.

- ¹² Para informações adicionais sobre a diferenciação entre os serviços do setor público e privado, algumas leituras sugeridas incluem Canada, *Report of the Task Force on Service Delivery* (Relatório da Força-Tarefa sobre Prestação de Serviço), v. 4, parte 3, *Review and Analysis of Recent Changes in the Delivery of Government Services* (Revisão e análise das mudanças recentes na prestação de serviços governamentais), David Wright e David Zussman (Ottawa: Escritório do Conselho Privado/Centro Canadense de Gestão, 21 de maio de 1996); Graham T. Allison Jr., *Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?* (Gestão Pública e Privada: são elas fundamentalmente iguais em todos os aspectos não-importantes?), Frederick S. Lane, ed., *Current Issues in Public Administration* (Questões atuais na Administração Pública), 3ª ed., New York: St. Martin's Press, 1986; Henry Mintzberg, *Managing Government, Governing Management* (Gerenciando o governo, governando o gerenciamento), *Harvard Business Review* (maio-junho 1996), p. 75-83.
- ¹³ Diferentemente de usuários, cidadãos compartilham um propósito comum com todos os canadenses e são obrigados a cumprir normas legais e a trabalhar confinados no enquadramento legal do Canadá. Os direitos dos cidadãos incluem coisas como justiça, segurança e a garantia de uma rede mínima de segurança social.
- ¹⁴ Existe uma grande variedade de termos utilizados para descrever pessoas que recebem serviços ou benefícios do governo. Enquanto o termo usuário foi intencionalmente escolhido para denominar os receptores diretos dos serviços governamentais, ele muitas vezes é substituído por outras denominações, dependendo da área de serviço. Exemplos de denominações onde os receptores e beneficiários dos serviços são a mesma pessoa incluem: usuário (*customer* - o usuário paga pelos serviços), usuário (*client* - uma gama de serviços governamentais e serviços de informática), receptores (serviços sociais). Exemplos onde o beneficiário não é o receptor do serviço, mas sim a sociedade como um todo, incluem: cumpridores e presos (regulamentação, impostos), acusados, presidiários e transgressores (serviços jurídicos e correções).
- ¹⁵ Esse relatório está disponibilizado na *home page* do CCMD.
- ¹⁶ Gabinete do Conselho Privado/Centro Canadense de Gestão. *A Strong Foundation: Report of the Study Team on Public Service Values and Ethics* (Uma Fundação Forte: Relatório da Equipe de Estudos sobre Valores e Ética no Serviço Público), Ottawa: 1996, p. 39. Em geral, esse documento fornece uma excelente análise da natureza evolutiva dos valores e

da ética dentro do governo. Também vale a pena mencionar o Departamento de Parques de British Columbia, que é singular, no sentido de que utiliza pesquisas entre usuários para obter informações específicas do parque e de seus usuários, e dos cidadãos sobre seus pontos de vista a respeito do sistema do parque como um todo.

- ¹⁷ *Ekos Research Associates Inc., Rethinking Government IV: Summary of Wave One Findings* (Repensando o Governo IV: Resumo das Constatações da Primeira Onda), dezembro de 1997.
- ¹⁸ Goldfarb 1999, conforme citado em David Zussman, *Government Service to the Public: Public Perceptions* (Serviços governamentais para o público: Percepções do Público), *Optimum* 22, nº 4, 1991-1992, p. 13.
- ¹⁹ Leslie Seidle, *Rethinking the Delivery of Public Services to Citizens* (Repensando a prestação de serviços públicos aos cidadãos, Montreal: Instituto de Pesquisa sobre Políticas Públicas, 1995, p. 79.
- ²⁰ Conforme citado em David Zussman, *Government Service to the Public: Public Perceptions* (Serviço do Governo para o público: percepções públicas), *Optimum* 22, nº 4, 1991-1991, p. 12.
- ²¹ *Insight Canada Research, Perspectives Canadá 1* (Perspectivas do Canadá 1), nº 4, 1992.
- ²² *Continuous Improvement Services Inc., e Erin Research Inc. Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government* (Melhor retorno por dólares em impostos: melhorando a qualidade do serviço no Governo de Ontário, fevereiro de 1992, p. 69).
- ²³ *Ekos Research Associates Inc., Rethinking Government IV: Summary of Wave One Findings* (Repensando o Governo IV: Resumo das Constatações da Primeira Onda, dezembro de 1997). Quando as categorias bom e neutro são combinadas, 73 % dos entrevistados de janeiro de 1997 e 69 % dos entrevistados de novembro de 1997 avaliaram o Governo Federal como tendo um desempenho bom ou neutro (nem bom, nem ruim); apenas 59 % (janeiro de 1997) e 53 % (novembro de 1997) avaliaram os governos estaduais como bom ou neutro. Em janeiro de 1997, 74 % dos entrevistados indicaram uma avaliação de bom ou neutro para o nível local, como o fizeram 69 % em novembro de 1997.
- ²⁴ Paradoxalmente, em 1989, a *Décima* constatou que apenas 7 % do público tinham uma grande confiança nos bancos, enquanto que 12 % tinham uma grande confiança no funcionalismo público. Mas, quando as categorias “apenas alguma confiança” e “muita confiança” foram somadas, 83% do público indicaram confiança nos bancos, e 75 % indicaram confiança no serviço público. Goldfarb, 1989, conforme citado em David Zussman, *Government Service to the Public: Public Perceptions* (Serviços do governo para o público: percepções do público), *Optimum* 22, nº 4, 1991-1992, p. 13.

- ²⁵ Pollara, *Public Trust Index* (Índice de Confiança Pública). Janeiro de 1997.
- ²⁶ *Ekos Research Associates Inc., Rethinking Government* (Repensando o Governo). Apresentação perante o Centro Canadense de Gestão, novembro de 1997.
- ²⁷ Veja por exemplo Robert D. Putnam, *The Decline of Civil Society: How Come? So What? (O declínio da sociedade civil? Por quê? E daí?)*. A palestra de John L. Manion de 1996, Ottawa: Centro Canadense de Gestão, 1991, p. 5-6.
- ²⁸ Neil Nevitte, *The Decline of Deference: Canadian Value Change in Cross-National Perspective* (O declínio da Deferência: A mudança de valor na perspectiva transnacional canadense), Peterborough: Broadview Press, 1996, p. 55-70 e David Zussman, *Do Citizens Trust Their Governments* (Os cidadãos confiam em seus governos?), *Canadian Public Administration* 40 (Administração Pública Canadense 40), nº 2, pp. 234-254. As evidências sobre esse fenômeno estão estabelecidas no *World Values Survey* (Pesquisa Mundial de Valores) de 1981 e 1990, *Environics Focus Canada Report* (Relatório da Environics Focus sobre o Canadá), Toronto: Environics Research Group Ltd., 1996.
- ²⁹ *Ekos Research Associates Inc., Rethinking Government 1997* (Repensando o Governo 1997), *Ekos Research Associates Inc. Canadian Perspectives on Trust* (Perspectivas Canadenses sobre a Confiança), *Insights: Public Sector Management in Canada 2* (*Insights: Gestão do Setor Público no Canadá*), nº 2, agosto/setembro de 1997, p. 6. Em busca de respostas dentro de um contexto norte-americano, a Escola de Governo Kennedy iniciou um projeto plurianual que procura ajudar a identificar as perguntas corretas, e, espera-se, identificar algumas das respostas. Para mais informações, veja Joseph S. Nye, *Visions of Governance in the Twenty-First Century* (Visões de governabilidade no século 21), Kennedy School of Government, Simpósio da Primavera, Universidade de Harvard, 1996, <http://ksgwww.harvard.edu/visions/agenda.htm>.
- ³⁰ Para informações adicionais sobre a sociedade de informação, veja Steven Rosell *et al*, *Governing in an Information Society* (Governando em uma sociedade de informação), Montreal: *Institute for Research on Public Policy* (Instituto para pesquisa de políticas públicas), 1992.
- ³¹ Canadá, *Service to the Public: Task Force Report* (Serviço para o público: Relatório da Força-Tarefa), Ottawa: 1990, p. 6.
- ³² Canadá, *Report of the Task Force on Service Delivery* (Relatório da Força-Tarefa sobre prestação de serviços), v. 4, parte 2. *Perception of Government Service Delivery* (Percepções sobre prestação de serviços Governamentais), Ottawa: Gabinete do Conselho Privado/Centro Canadense de Gestão, 21 de maio de 1996, p. 8.

- ³³ David Zussman, *Government Service to the Public: Public Perceptions, Optimum* 22, nº 4, 1991-1992, p. 15.
- ³⁴ David Zussman, *Government Service to the Public: Public Perceptions, Optimum* 22, no.4 1991-1992, p. 13.
- ³⁵ *Ekos Research Associates Inc., Rethinking Government IV: Summary of Wave One Findings* (Repensando o Governo IV: Resumo das Constatações da Primeira Onda, dezembro de 1997).
- ³⁶ Charles T. Goodsell, *The Case for Bureaucracy: A Public Administration Polemic* (Um caso a favor da burocracia: Uma polêmica da Administração Pública), 3ªed., New Jersey: Chatham House Publishers, Inc., 1994, p. 9-10.
- ³⁷ Conforme mencionado por Joseph S. Nye Jr., *The Media and Declining Confidence in Government* (A imprensa e a confiança decrescente no governo), *The Harvard International Journal of Press/Politics*, 2, nº 4, agosto de 1997, p. 5-7.
- ³⁸ São de interesse potencial para pesquisa futura os pares de fatores interatuantes na Figura 1: o item expectativas de prestação de serviço é comparado com a real prestação do serviço; as percepções das políticas e dos políticos são comparadas com as percepções do serviço público e dos servidores públicos; e as características do serviço utilizado são comparadas com as características dos receptores de serviços.
- ³⁹ Essas constatações deveriam ser lidas cuidadosamente, uma vez que impressões é um termo muito amplo que facilmente incluiria algumas combinações de satisfação, confiança, legitimidade etc.
- ⁴⁰ Pollara, *Perspectives Canada* V, nº 4 (1996).
- ⁴¹ Pollara, *Perspectives Canada* V, nº 2 (1997).
- ⁴² *Ekos Research Associates Inc., Rethinking Government* (Repensando o governo). Apresentação perante o Centro Canadense de Gestão, novembro de 1997.
- ⁴³ *National Quality Institute* (Instituto Nacional de Qualidade), *National Consumer Survey on Quality Industry Rankings* (Pesquisa Nacional de Consumidores sobre Rankings das Indústrias de Qualidade, outubro de 1997, e *National Quality Institute, 1996 Canadian Consumer Quality Survey — Government Series* (Pesquisa Canadense de Qualidade do Consumidor — Serviços Governamentais).
- ⁴⁴ Gabinete do Conselho Privado/Centro Canadense de Gestão, *Report of the Deputy Ministers' Task Force on Service Delivery Models* (Relatório da Força-Tarefa dos Vice-Ministros sobre modelos de prestação de Serviços), v. I e IV. Ottawa: outubro de 1996, p. 29 e *Ekos Reserch Associates Inc., Rethinking Government* (Repensando o governo). Apresentação perante o Centro Canadense de Gestão, novembro de 1997.

- ⁴⁵ Charles T. Goodsell. *The Case for Bureaucracy: A Public Administration Polemic* (O Caso da Burocracia: Uma Polêmica sobre a Administração Pública), 3ª ed., New Jersey: Chatham House Publishers, Inc., 1994, p. 10-37. Em geral, Goodsell fornece ampla evidência para apoiar sua argumentação de que os governos norte-americanos têm desempenho melhor do que é percebido normalmente. Como parte da sua argumentação, ele explora o efeito de questões específicas *versus* gerais de questionário para as avaliações dos cidadãos dos serviços governamentais. Ele conclui que, quando perguntado a respeito das suas experiências específicas/concretas, mais cidadãos percebem a sua experiência com o governo como sendo positiva.
- ⁴⁶ *Continuous Improvement Services Inc e Erin Research Inc., Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government* (O melhor retorno por dólares em impostos: Melhorando a qualidade dos serviços no Governo de Ontário, fevereiro de 1992, p. 78).
- ⁴⁷ Gabinete do Conselho Privado/ Centro Canadense de Gestão, *Report of the Deputy Ministers' Task Force on Service Delivery Models* (Relatório da Força-Tarefa dos Vice-Ministros sobre modelos de prestação de serviços, v. I, Ottawa: outubro de 1996, p. 12).
- ⁴⁸ Thomas I. Miller e Michelle A. Miller. *Citizen Surveys: How to Do Them, How to Use Them, What They Mean* (Pesquisas entre cidadãos: como fazê-los, como usá-los, o que eles significam, Washington: International City/Country Management Association, p. 15).
- ⁴⁹ *Continuous Improvement Services Inc. e Erin Research Inc., Best Value for Tax Dollars: Improving service quality in the Ontario Government* (O melhor retorno por dólares em impostos: Melhorando a qualidade dos serviços no Governo de Ontário, fevereiro de 1992, p. 78). Uma nota de precaução: uma vez que inscrição, informação, assistência financeira e fiscalização/policiamento são linhas de serviço se comparadas a loja de departamento, banco ou companhia financeira e supermercado, que são entidades de serviços, é questionável quão conclusivamente essas constatações podem ser interpretadas.
- ⁵⁰ *TAG Research, City of Calgary Corporate Customer Satisfaction Survey* (Pesquisa de satisfação de usuários corporativos da cidade de Calgary, julho de 1997).
- ⁵¹ Theodore H. Poister e Gary T. Henry, *Citizen Ratings of Public and Private Service Quality: A Comparative Perspective* (Avaliações de cidadãos da qualidade dos serviços públicos e privados: uma perspectiva comparativa), *Public Administration Review* (Revisão da Administração Pública 54, nº 2, março/abril 1994, p. 158).

- ⁵² ICM Research, *Citizen's Charter Customer Survey: Research Report* (Pesquisa dos direitos do cidadão como usuário: Relatório da Pesquisa, março-abril 1993).
- ⁵³ Ekos Research Associates Inc., *Rethinking Government IV: Summary of Wave One Findings* (Repensando o Governo IV: Resumo das Constatações da Primeira Onda, dezembro de 1997).
- ⁵⁴ Gabinete do Conselho Privado/ Centro Canadense de Gestão, *Report of the Deputy Ministers' Task Force on Service Delivery Models* (Relatório da Força-Tarefa dos Vice-Ministros sobre modelos de prestação de serviços, v. IV, parte D, Ottawa: outubro de 1996, p. 8).
- ⁵⁵ Governo de Alberta, *Core Human Resources Measures Project* (Projeto de Medidas Centrais de Recursos Humanos), *1997 Survey of Albertans and Employees* (Pesquisa de cidadãos e empregados de Alberta, outono de 1997).
- ⁵⁶ Theodore H. Poister and Gary T. Henry, "Citizens Ratings of Public and Private Service Quality: A Comparative Perspective" (Avaliações de cidadãos a respeito da qualidade dos serviços público e privado: uma perspectiva comparativa), *Public Administration Review* (Revisão da Administração Pública 54, nº 2, março/abril 1994, p. 158).
- ⁵⁷ Conforme revisado em Charles T. Goodsell, *The Case for Bureaucracy: A Public Administration Polemic* (O caso a favor da burocracia: uma polêmica da Administração Pública, 3ª ed., New Jersey, Chatham House Publishers, Inc., 1994, p. 35-36).
- ⁵⁸ ICM Research, *Citizen's Charter Customer Survey: Research Report* (Pesquisa dos Direitos dos Cidadãos como Usuários: Relatório de Pesquisa, março/abril 1993, p. 16).
- ⁵⁹ Thomas I. Miller e Michelle A. Miller, *Citizen Surveys: How to Do Them, How to Use Them, What They Mean* (Pesquisas entre cidadãos: como fazê-los, como usá-los, o que eles significam). Washington: *International City/County Management Association*, p. 105.
- ⁶⁰ Conforme citado em *How Do We Compare* (Como nós nos comparamos), *Insights: Public Management in Canada* (*Insights: Gestão Pública no Canadá*, nº 2, agosto/setembro de 1997, p.6).
- ⁶¹ Thomas I. Miller e Michelle A. Miller, *Citizen Surveys: How to Do Them, How to Use Them, What They Mean* (Pesquisas entre cidadãos: como fazê-los, como usá-los, o que eles significam). Washington: *International City/County Management Association*, p. 114. O motivo para este fenômeno não está esclarecido; contudo, em uma apresentação realizada em 15 de dezembro de 1997, perante o Centro Canadense de Gestão, George Spears da *Erin Research Inc.*, levantou a hipótese de que os serviços com uma avaliação consistentemente alta trazem benefícios diretos ao usuário, enquanto os serviços com avaliações consistentemente

baixas não o fazem, e até mesmo podem ser vistos como uma ameaça potencial ou desperdício.

- ⁶² Veja Hari Das, Mallika Das e Francis McKenzie, *Assessing the 'Will of the People: An Investigation into Town Service Delivery Satisfaction'* (Avaliando o 'desejo do povo': uma pesquisa sobre a satisfação com a prestação de serviços municipais).
- ⁶³ Veja, por exemplo, Claes Fornell *et al.* *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings* (O Índice Americano de Satisfação de Usuários: natureza, propósito e constatações), *American Customer Satisfaction Index*, 60 (outubro de 1996), p. 7-18.
- ⁶⁴ Esta e outras falhas potenciais da adoção de um sistema como o Índice Americano de Satisfação de Usuários, tal como intensidade de recursos, foram fornecidos por Faye Schmidt, Diretora da Divisão de Apoio Organizacional na Comissão de Relações com Empregados do Serviço Público do Governo de British Columbia, reunião, 11 de dezembro de 1997.
- ⁶⁵ Claes Fornell *et al.* *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings* (O Índice Americano de Satisfação de Usuários: natureza, propósito e constatações), *American Customer Satisfaction Index*, 60, outubro 1996, p. 9.
- ⁶⁶ Claes Fornell *et al.* *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings* (O Índice Americano de Satisfação de Usuários: natureza, propósito e constatações"), *American Customer Satisfaction Index*, 60, outubro 1996, p. 9.
- ⁶⁷ British Columbia, British Columbia Parks, 1996 *Campground Satisfaction Survey* (Pesquisa de satisfação da area de acampamento). Haynes Point, Victoria, 1996.
- ⁶⁸ Em reconhecimento à necessidade de pesquisa e análise em pesquisa, para que as reformas se ajustem a contextos organizacionais específicos, Kenneth Kernaghan e Mohamed Charih desenvolveram as perguntas W5: *What works well, where and why?* (O que funciona bem, onde e por quê?) em Kenneth Kernaghan e Mohamed Charih, *Emerging Issues in Contemporary Public Administration* (Questões emergentes na administração pública contemporânea), *Canadian Public Administration* (Administração Pública Canadense 40, nº 2, verão 1997, p. 219-233). É claro, se os serviços devem ser melhorados a curto prazo e mantidos a longo prazo, os sistemas, a estrutura, a cultura e os incentivos de uma organização (por exemplo, gestão de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento e liderança) precisam estar alinhados para apoiar a iniciativa de melhoria do serviço.
- ⁶⁹ *Carr-Gordon Limited e Erin Research Inc., Responsible & Responsive Regulation for Ontario: A Report to the Red Tape Review Commission*

(Regulamentação Responsável & Sensível para Ontário: um relatório para a Comissão de Revisão da Burocracia, maio 1996).

- ⁷⁰ Polícia Regional de Peel, *Survey of Attitudes and Opinions* (Pesquisas de atitudes e opiniões, março 1994 e novembro 1996).
- ⁷¹ Austrália, *Commonwealth Government's Advisory Board* (Conselho Consultivo do Governo da Comunidade Britânica), *The Australian Public Service Reformed: An Evaluation of a Decade of Management Reform* (O serviço público australiano reformado: uma avaliação de uma década de reforma de gestão), Canberra 1992, p. 399, 420.
- ⁷² *Continuous Improvement Service Inc. e Erin Research Inc., Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government* (Melhor retorno por dólares em impostos: melhorando a qualidade dos serviços no governo de Ontário), fevereiro 1992, p. 13-14.
- ⁷³ *Continuous Improvement Services Inc. e Erin Research Inc., Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government* (Melhor retorno por dólares em impostos: melhorando a qualidade do serviço no governo de Ontário, fevereiro 1992).
- ⁷⁴ *Carr-Gordon Limited e Erin Research Inc., Responsible & Responsive Regulation for Ontario: A Report to the Red Tape Review Commission* (Regulamentação responsável e sensível para Ontário: um relatório para a Comissão de Revisão da Burocracia, maio 1996).
- ⁷⁵ *Canada, Western Economic Diversification* (Diversificação Econômica Ocidental), *1988 Community Futures Development Corporation Questionnaire* (Questionário da Companhia de Desenvolvimento de Futuros Comunitários), 1996. Outras pesquisas que abordam as prioridades para melhorias incluem *Focus Oakville: Benchmark Quality of Service Analysis* (Foco Oakville: Parâmetros de Qualidade de Análise de Serviços), *Ekos Rethinking Government Surveys* (Pesquisas Ekos Repensando o Governo), pesquisa da Washington Performance Partnership intitulada *Citizen Satisfaction: Results From a Telephone Survey of Washington Households About State Services* (Satisfação de cidadãos: resultados de uma pesquisa telefônica de lares de Washington a respeito de serviços estatais), *Public Attitudes Toward B.C. Hydro* (Atitudes públicas com B.C. Hydro), Divisão de Parques de British Columbia, e algumas perguntas de pesquisas recentes encomendados pelo Centro Canadense de Gestão (CCMD) na primeira onda de *Rethinking Government IV* (Repensando o Governo IV, 1997. Fora do Canadá, o *Citizen's Charter Customer Survey* (Pesquisa dos direitos do cidadão como usuário) perguntou aos entrevistados quais três serviços eles mais desejavam que fossem melhorados.

- ⁷⁶ *Ekos Research Associates Inc., Rethinking Government VI: Summary of Wave One Findings* (Repensando o Governo VI: Resumo das Constatações da Primeira Onda, dezembro 1997).
- ⁷⁷ *Baseline Market Research Ltd., Evaluation of Service New Brunswick: Final Report* (Avaliação de Serviço New Brunswick: Relatório Final, dezembro de 1993).
- ⁷⁸ *Selkirk, Town of Selkirk Citizens Survey* (Pesquisa de Cidadãos da Cidade de Selkirk, 1998, p. 33).
- ⁷⁹ *ICM Research, Citizen's Charter Customer Survey: Research Report* (Pesquisa de usuários carta do cidadão: relatório de pesquisa, março-abril 1993, p.15).
- ⁸⁰ A grade de importância-desempenho está bem explicada em *Continuous Improvement Services Inc. e Erin Research Inc., Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government* (O melhor retorno por dólares em impostos: melhorando a qualidade do serviço no governo de Ontário, fevereiro 1992, p. 7).
- ⁸¹ *ICM Research, Citizen's Charter Customer Survey: Research Report* (Pesquisa dos direitos do cidadão como usuário: Relatório de Pesquisa, março-abril 1993, p. 15).
- ⁸² Canadá, Auditor-Geral, *Report of the Auditor -General* (Relatório do Auditor-Geral, Ottawa, setembro de 1996).
- ⁸³ *Continuous Improvement Services Inc. e Erin Research Inc., Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government* (O melhor retorno por dólares em impostos: melhorando a qualidade dos serviços no governo de Ontário, fevereiro 1992, p. 21-290).
- ⁸⁴ *Continuous Improvement Services Inc. e Erin Research Inc., Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government* (O melhor retorno por dólares em impostos: melhorando a qualidade dos serviços no governo de Ontário, fevereiro 1992, p. 29).
- ⁸⁵ Canadá, Auditor-Geral, *Report of the Auditor- General* (Relatório do Auditor-Geral, capítulo 14, Ottawa, setembro 1996).
- ⁸⁶ British Columbia, British Columbia Parks, 1996 *Campground Satisfaction Survey: Haynes Point* (Pesquisa de satisfação de áreas de acampamento de 1996: Haynes Point, Victoria, 1996, p. 8).
- ⁸⁷ Várias pesquisas abordam questões de envolvimento de empregados e de recursos humanos, mas isso é diferente de determinar suas percepções de satisfação, prioridades para melhorias e barreiras à melhoria como usuários internos.
- ⁸⁸ Uma abordagem bastante equilibrada sobre como abordar empregados e usuários externos nas iniciativas de melhoria de serviços é fornecida em Canadá, Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá, *Quality Services Guide XIII: Managers' Guide to Implementing Quality Services* (XIII

Guia de Serviços de Qualidade: Guia de Gestores para Implementação de Serviços de Qualidade, Ottawa, 1996).

- ⁸⁹ *Continuous Improvement Services Inc. e Erin Research Inc., Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government* (O melhor retorno por dólares em impostos: melhorando a qualidade dos serviços no governo de Ontário, fevereiro 1992, p. 23).
- ⁹⁰ *The Canada Health and Social Transfer (CHST)* substituiu o *Established Programs Financing (EPF)* (Financiamento de Programas Estabelecidos) e o *Canada Assistance Plan (CAP)* (Plano de Assistência do Canadá) em 1996-97. Ao invés de utilizar arranjos de compartilhamento de custos em vigor no CAP, o CHST é totalmente um fundo em bloco, como EPF.
- ⁹¹ Canadá, *Citizens First* (Primeiro os cidadãos), *Erin Research Inc.* Ottawa: Canadian Centre for Management Development, outubro de 1998. Este documento está disponível no *website* do CCMD em <http://www.ccmd-ccg-gc.ca>.
- ⁹² Canadá, *Client Satisfaction Surveying: A Common Measurements Tool* (Pesquisando a satisfação do usuário: uma ferramenta comum de mensuração), Faye Schmidt com Teresa Strickland. Ottawa: Centro Canadense de Gestão, dezembro de 1998. Canadá, *Client Satisfaction Surveying: A Manager's Guide* (Pesquisando a satisfação do usuário: um guia para o gestor), Faye Schmidt com Teresa Strickland (Ottawa: Centro Canadense de Gestão, dezembro de 1998). Esses documentos estão disponíveis no *website* do CCMD em <http://www.ccmd-ccg-gc.ca>.
- ⁹³ Canadá, *Citizens First* (Primeiro os cidadãos), *Erin Research Inc.* Ottawa: Canadian Centre For Management Development, outubro 1998, p. 27-50. Este documento está disponível no *website* da CCMD em <http://www.ccmd-ccg-gc.ca>.
- ⁹⁴ Canadá, *Citizens First* (Primeiro os cidadãos), *Erin Research Inc.* (Ottawa: Canadian Centre For Management Development, outubro 1998, p. 33-35. Este documento está disponível no *website* da CCMD em <http://www.ccmd-ccg-gc.ca>.
- ⁹⁵ Canadá, *Citizens First* (Primeiro os cidadãos), *Erin Research Inc.* Ottawa: Canadian Centre For Management Development, outubro 1998, p. 5-10, 60-74. Este documento está disponível no *website* da CCMD em <http://www.ccmd-ccg-gc.ca>.
- ⁹⁶ Canadá, *Citizens First* (Primeiro os cidadãos), *Erin Research Inc.* Ottawa: Canadian Centre For Management Development, outubro 1998, p. 19-26.
- ⁹⁷ Canadá, *Client Satisfaction Surveying: A Common Measurements Tool* (Pesquisando a satisfação do usuário: uma ferramenta comum de mensuração), Faye Schmidt e Teresa Strickland, Ottawa: Centro Canadense de Gestão, dezembro 1998. Veja também Canadá, *Client Satisfaction*

Surveying: A Manager's Guide (Pesquisando a satisfação do usuário: um guia para o gestor), Faye Schmidt com Teresa Strickland, Ottawa: Centro Canadense de Gestão, dezembro 1998. Este documento está disponível no *website* do CCMD em <http://www.ccmd-ccg-gc.ca>.

⁹⁸ CCMD concordou em coletar os resultados de pesquisa da CMT até que um repositório permanente possa ser estabelecido para servir aos três Poderes do governo.

⁹⁹ Canada, *Citizens First* (Primeiro os cidadãos), *Erin Research Inc.*, Ottawa: *Canadian Centre For Management Development*, outubro 1998, p. 51-58. Este documento está disponível no *website* do CCMD em <http://www.ccmd-ccg-gc.ca>.

Referências bibliográficas

- ADAMS, Michael; LENNON, Mary Jane. (1992), “Canadians, Too, Fault Their Political Institutions and Leaders”, *The Public Perspective*.
- ANGUS REID GROUP. (1997), *Alternative Service Delivery: A Survey on Municipal Services in Ontario*.
- _____. (1997), *Budget Allocation Survey*. Vancouver.
- AUCOIN, Peter. (1997), “The Design of Public Organizations for the 21st Century: Why Bureaucracy Will Survive in Public Management”. *Canadian Public Administration* 40, n. 2, p. 290-306.
- AUDITOR-GERAL, CANADÁ. (1996), *Report of the Auditor General*. Capítulo 14. Ottawa.
- BASELINE MARKET RESEARCH LTD. (1993), *Evaluation of Service New Brunswick: Final Report*.
- BRITISH COLUMBIA PARKS. (1996), *1996 Campground Satisfaction Survey: Haynes Point*. Victoria.
- _____. (1996), *Ocean Kayaking in British Columbia: A Summary*. Victoria.
- _____. (1995), *Public Views About B.C. Parks: Summary Report*. Victoria.
- BRITISH COLUMBIA. (1991), *Service Quality BC. Service Quality: An Introduction*. Victoria.
- CARR-GORDON LIMITED E ERIN RESEARCH INC. (1996), *Responsible & Responsive Regulation for Ontario: A Report to the Red Tape Review Commission*.
- COMMONWEALTH GOVERNMENT’S ADVISORY BOARD. (1992), *The Australian Public Service Reformed: An Evaluation of a Decade of Management Reform*. Canberra.
- CONTINUOUS IMPROVEMENT SERVICES INC., ERIN RESEARCH INC. (1992), *Best Value for Tax Dollars: Improving Service Quality in the Ontario Government*.
- DAS HARI, MALLIKA D., MCKENZIE, Francis. (1995), “Assessing the ‘Will of the People’: An Investigation into Town Service Delivery Satisfaction”. *Canadian Public Administration*, V. 38, n. 1, p. 77-93.

- EKOS RESEARCH ASSOCIATES INC. (1997), "Rethinking Government". *Canadian Perspectives on Trust. Insights: Public Sector Management in Canada* 2, n. 2, p.6.
- EKOS RESEARCH ASSOCIATES INC. ENVIRONICS-DRZ. (1994), *Rethinking Government 94-1, Phase 1: Final Report*, jul.
- EKOS RESEARCH ASSOCIATES INC. (1995), *Rethinking Government 94-2*.
 _____ (1996), *Rethinking Government*.
 _____ (1995), *Rethinking Government: Presentation to Canadian Centre for Management Development*.
 _____ (1997), *Rethinking Government*.
 _____ (1997), *Rethinking Government IV: Summary of Wave One Findings*.
 _____ (1990), *Survey of Public Perceptions of Service to the Public*.
- ENVIRONICS RESEARCH GROUP LIMITED. (1994), *Town of Oakville: Focus Oakville Benchmark Quality of Service Analysis*.
- FITZGERALD, Michael R., DURANT, Robert F. (1980), "Citizen Evaluations and Urban Management: Service Delivery in an Era of Protest". *Public Administration Reviews*, p. 585-594.
- FORNELL, Claes *et al.* (1980), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings". *American Customer Satisfaction Index*, 60, p. 7-18.
- GAGNON, Michel. "Les Employés D'EIC Québec des Professionnels? Qui disent nos clients". *La Qualité du Service à EIC-Québec* .
- GOLDFARB CONSULTANTS. (1989), *Public Attitudes Toward B.C. Hydro*.
- GOODSELL, Charles T. (1994), *The Case for Bureaucracy: A Public Administration Polemic*. 3^a ed. New Jersey: Chatham House Publishers, Inc. 1994, p. 9-10.
- GOVERNO DE ALBERTA. (1997), *Core Human Resources Measures Project. Survey of Albertans and Employees*.
- GRAHAM, Alisson T. Jr. (1986), *Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?* In Federick S. Lane (ed.) *Current Issues on Public Administration*, 3^a ed., New York: St. Martin's Press.
- HOW DO WE COMPARE, *Insights: Public Sector Management in Canada*, n. 2 (ago./sep.), p. 6.
- ICM RESEARCH. (1993), *Citizen's Charter Customer Survey: Research Report*. mar./apr.
- IER PLANNING, RESEARCH AND MANAGEMENT. (1980), *Services, Core Services Review Public Consultation Process: Final Report*. sep. 1996.
- INSIGHT CANADA RESEARCH. (1992), *Perspectives Canada*. 1, n. 4.
 _____ (1996), *Perspectives Canada*. V, n. 4.

- LANE, Frederick S. (1996), *Current Issues in Public Administration*. 3^a ed. New York: St. Martin's Press.
- MARKET TREND RESEARCH. (1996), *Results of a Citizens' Survey: 1997-99 Capital Plan*, sep.
- MILLER, Thomas I., MILLER, Michelle A. (1996), *Citizen Surveys: How to Do Them, How to Use Them, What They Mean*. Washington: International City/County Management Association.
- _____. (1991), "Standards of Excellence: U.S. Residents' Evaluations of Local Government Services". *Public Administration Review* 51, n. 6, p. 503-513.
- MINTZBERG, Henry. (1996), "Managing Government, Governing Management". *Harvard Business Review*, p. 75-83.
- NATIONAL QUALITY INSTITUTE. (1996), *Canadian Consumer Quality Survey – Government Services*.
- _____. *National Consumer Survey on Quality - Industry Rankings*.
- NEVITTE, Neil. (1996), *The Decline of Deference: Canadian Value Change in Cross-National Perspective*. Peterborough: Boadview Press.
- NYE, Joseph S. (1997), "The Media and Declining Confidence in Government". *The Harvard International Journal of Press/Politics*, 2, n. 4, p. 5-7.
- _____. (1996), *Visions of Governance in the Twenty-First Century*. Kennedy School of Government. Harvard University.
- PEEL REGIONAL POLICE. (1994), *Survey of Attitudes and Opinions*.
- _____. (1996), *Survey of Attitudes and Opinions*.
- POISTER, Theodore H., HENRY, Gary T. (1994), "Citizen Ratings of Public and Private Service Quality: A Comparative Perspective". *Public Administration Review* 54, n. 2, p. 155-160.
- POLLARA. (1997), *Public Trust Index*
- _____. (1997), *Perspectives Canada V*, n. 4.
- _____. (1997), *Perspectives Canada VI*, n. 2.
- PRIVY OFFICE COUNCIL/CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. (1996), *A Strong Foundation: Report of the Study Team on Public Service Values and Ethics*. Ottawa.
- _____. (1996), *Report of the Deputy Ministers' Task Force on Service Delivery Models*. v. I, II, III e IV. Ottawa.
- ROSELL, Steven A. *et al.* (1992), *Governing in an Information Society*. Montreal: Institute for Research on Public Policy.
- SEIDLE, Leslie. (1995), *Rethinking the Delivery of Public Services to Citizens*. Montreal: Institute for Research on Public Policy.
- TAG RESEARCH. (1997), *City of Calgary Corporate Customer Satisfaction Survey*.

- TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT. (1995), *Service Standards: A Guide to the Initiative*. Ottawa.
- _____. (1995), *Quality Services Guide II: Measuring Client Satisfaction*. Canada.
- _____. (1995), *Quality Services Guide IV: Employee Surveys*. Ottawa.
- _____. (1995), *Quality Services Guide XII: Who is the Client? – A Discussion Paper*. Ottawa.
- Town of Selkirk Citizens Survey. 1998.
- OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET. (1993), *Resource Manual for Customer Surveys*.
- WASHINGTON STATE. (1995), *Washington Performance Partnership*. Social & Economic Research Centre, Washington State University. *Citizen Satisfaction: Results From a Telephone Survey of Washington Households About State Services*.
- WEBB, Kenneth; HATRY, Harry P. (1973), *Obtaining Citizen Feedback: The Application of Citizen Surveys to Local Governments*. Washington: The Urban Institute.
- Western Economic Diversification, 1998 Community Futures Development Corporation Questionnaire*. Canada.
- ZUSSMAN, David. (1991-1992), "Government Service to the Public: Public Perceptions". *Optimum* 22, n. 4, p. 5-20.
- _____. (1996), "Do Citizens Trust Their Governments?". *Canadian Public Administration* 40, n. 2, p. 234-254.

Anexo 1

Pesquisa do Estado da Georgia:

Satisfação segundo a amostra do público em geral e de usuários recentes

Serviços Públicos	Público em geral			Consumidores recentes		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Bombeiros	80,0	333	16,9	82,8	16	21,8
Correio dos EUA	82,8	386	19,6	76,1	340	21,2
Clínicas de Saúde Pública	70,5	248	22,0	74,4	41	22,7
Coleta municipal do lixo	70,2	314	19,9	75,7	197	23,0
Polícia	70,1	363	24,5	71,3	95	31,4
Parques e Progr. Recr.	66,1	341	27,1	77,1	182	19,3
Transporte público	65,1	192	27,2	76,6	63	16,7
Escolas públicas	63,5	334	27,2	68,2	172	27,7
Manutenção de ruas	63,0	372	26,5	59,2	380	26,7
Todos serv. públicos	69,0			73,5		
Serviços Privados						
Correio privado	81,2	369	16,2	84,5	213	15,4
Armazéns	75,1	382	19,3	77,1	408	17,3
Bancos	71,2	364	22,7	81,7	301	20,2
Médicos particulares	70,7	360	21,2	80,6	278	19,6
Lanchonetes	68,9	355	23,1	68,5	374	20,9
Cinemas	67,3	280	23,6	75,5	200	17,4
Oficinas de automóveis	61,2	334	24,5	71,7	219	27,9
Provedores de TV a cabo	58,2	288	27,6	66,2	260	26,3
Táxis	54,2	168	24,6	59,6	34	30,8
Todos serv. privados	67,5			73,9		

Recriado a partir de: Theodore H. Poister e Gary T. Henry. *Citizen Ratings of Public and Private Service Quality: A Comparative Perspective* (Avaliações dos Cidadãos da Qualidade dos Serviços Públicos e Privados: Uma Perspectiva Comparativa). *Public Administration Review* 54, nº 2 (março/abril de 1994), p. 155-160.

Anexo 2

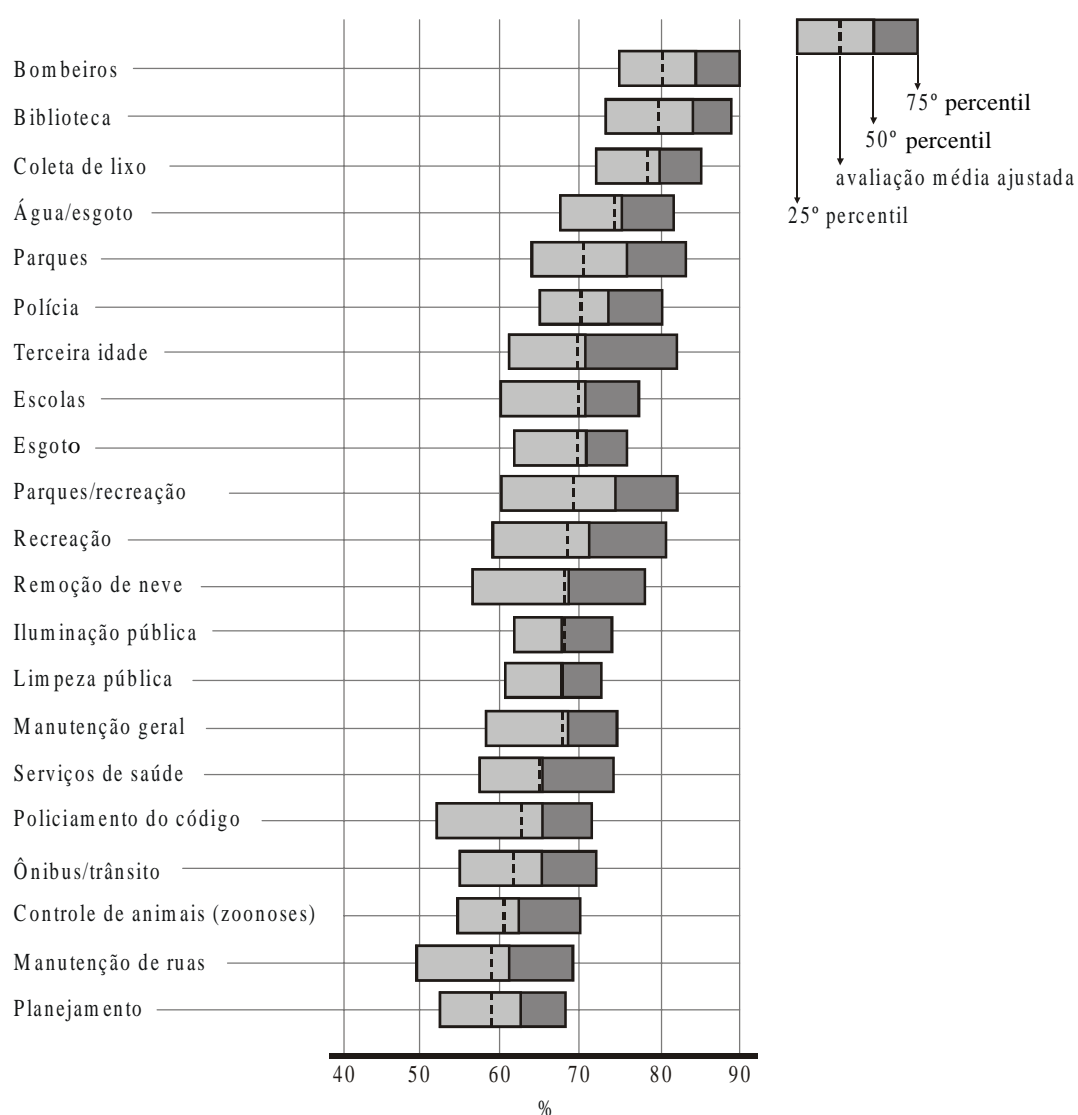
Desempenho relativo dos serviços do setor público e privado na Grã-Bretanha

Tipo de Serviço	Desempenho (% muito bom ou bastante bom)	Melhorias (% desejando melhorias)
Supermercados	93	3
Serviços postais	92	3
Médicos	91	9
Escolas primárias	84	25
Coleta de lixo	83	9
Alfândega (portos e aeroportos)	78	1
Hospitais do Sist. Nac. de Saúde	77	37
Polícia	74	24
Bancos	70	19
Fazenda	70	5
Ônibus	68	24
Limpeza de ruas municipais	65	19
Previdência	64	14
Estradas de ferro	57	26
Agências de emprego/desemprego	57	21
Estradas municipais	48	26
Cortes de Justiça	46	17
Prisões	45	15

Observação: pesquisa de 1993 com amostragem aleatória para a Unidade de Direitos do Cidadão do Reino Unido, de 3.097 entrevistados. Recriado a partir de: *ICM Research, Citizen's Charter Customer Survey: Research Report* (Pesquisa de usuários da carta do cidadão: Relatório de Pesquisa), março-abril de 1993.

Anexo 3

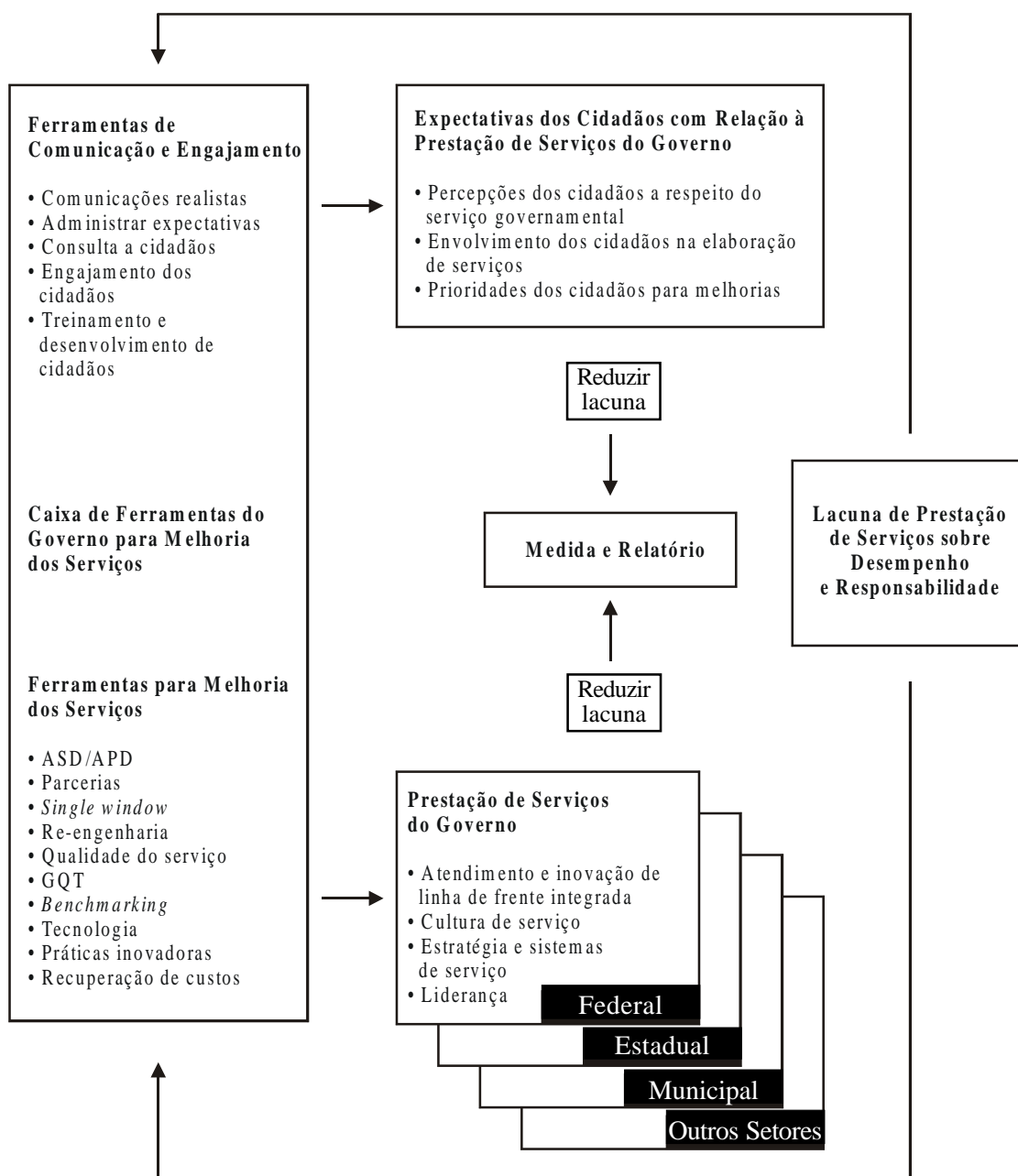
Avaliações de PTM (Percentual Médio Ajustado ao Máximo) para Serviços Individuais




Recriado a partir de: Thomas I. Miller e Michelle A. Miller, *Citizen Surveys: How to Do Them, How to Use Them, What They Mean* (Pesquisas de cidadãos: como realizá-los, como utilizá-los, o que eles significam). Washington: *International City/County Management Association*, 1991.

Anexo 4

Quadro referencial para modernização da prestação de serviços do setor público





Texto II — Satisfação do usuário: guia para o gerente público no Canadá

*Faye Schmidt &
Teresa Strickland*

© Centro Canadense de Gestão 1999

Faye Schmidt e Teresa Strickland pertencem à Rede de Serviço
Centrado no Cidadão — Centro Canadense de Gestão.
Contato com os autores: info@ccmd-ccg.gc.ca

Agradecimentos

A elaboração deste guia tem sido verdadeiramente um esforço de colaboração de muitos servidores públicos de todo o Canadá. Nós gostaríamos de agradecer as contribuições feitas pelas seguintes organizações e indivíduos em apoio a este trabalho:

O *Canadian Centre for Management Development* — *CCMD* (Centro Canadense de Gestão) tem sido o órgão central de apoio contínuo deste trabalho e reforçou este projeto por meio da experiência e do encorajamento do seu corpo docente. Mais especificamente, gostaríamos de agradecer a Ralph Heintzman e D. Brian Marson, atualmente da Secretaria do Conselho do Tesouro, e a Samuel Wex e Geoff Dinsdale, do *CCMD*.

A Rede Nacional de Serviços Centrados no Cidadão forneceu a base com a qual este trabalho foi iniciado e ofereceu apoio contínuo ao projeto. O impulso para o desenvolvimento deste guia veio da agência da Rede em Ontário. Representantes-chave do Grupo Regional de Ontário, incluindo Art Daniels, Barry Malmsten e Bill Pascal, forneceram a orientação e a direção iniciais para o desenvolvimento deste guia.

O conselho consultivo formal para este projeto ofereceu conhecimento e apoio contínuo e foi crucial para o seu desenvolvimento. Os membros do conselho consultivo: John Cumberland, Estado de Manitoba, Ken Dobell, cidade de Vancouver, Paul Reed do *CCMD* e da *Statistics Canada*, e Richard Tobin, da Secretaria do Conselho do Tesouro.

Muitas organizações compartilharam suas experiências e percepções espontaneamente. Sem elas e suas histórias reais, este guia teria pouca relevância para os gerentes. Agradecemos à *BC Parks*, à Companhia Canadense de Correios, à Comissão de Compras de British Columbia, à Direção do Aeroporto Internacional de Vancouver e à cidade de Ajax por seu apoio.

Gostaríamos também de expressar nossa gratidão ao Estado de British Columbia por ceder os direitos do material de publicação do Estado *Listening to Customers, an Introduction* (Ouvindo o Usuário, Uma Introdução), escrita por D. Brian Marson, Greg J. Conner e Scot A. Woodhouse, que se mostrou útil para a elaboração deste guia.

Agradecimento especial a minha colega Teresa Strickland da Universidade de Victoria. A pesquisa e a redação que levaram à criação deste guia são em grande parte o resultado dos seus diligentes esforços.

Faye Schmidt
Estado de British Columbia

1. Introdução

Este guia visa auxiliar os gerentes dos serviços públicos em todo o Canadá, ao fornecer as melhores práticas para a pesquisa de satisfação do usuário com esses serviços. A principal meta deste projeto é ajudar a melhorar os serviços públicos que são oferecidos aos nossos usuários e cidadãos.

Em julho de 1997, a Rede de Serviço Centrado no Cidadão notou que ainda persistia no Canadá um vácuo significativo de serviços entre as expectativas dos cidadãos e os serviços efetivamente fornecidos, apesar dos esforços substanciais realizados no sentido de modernizar a prestação de serviços. A Rede reconheceu a necessidade de ampliar a compreensão das expectativas de cidadãos/usuários e seus níveis de satisfação e prioridades para a melhoria dos serviços. O desenvolvimento deste guia é o resultado do impulso fornecido pela Rede.

Espera-se que este guia para a pesquisa de satisfação do usuário induza mais organizações de serviços públicos a começarem tais pesquisas, facilitando o aperfeiçoamento na forma que nossos serviços públicos são prestados. Essencialmente, o objetivo deste projeto é auxiliar na construção de um meio ambiente no serviço público que seja voltado para o usuário, que irá beneficiá-los diretamente e indiretamente aos cidadãos a quem servimos.

“Venha para a beirada”, ele disse.

Eles disseram: “Temos medo.”

“Venham para a beirada”, ele disse.

E eles vieram.

E ele os empurrou.

E eles voaram.

Guillaume Apollinaire

Este guia explica os benefícios potenciais das pesquisas de satisfação do usuário e fornece instruções sobre como elas deveriam ser planejadas e implementadas. Além disso, o que é mais importante, é que este guia esboça como usar as informações valiosas que resultam de tais pesquisas, possibilitando assim melhorias na prestação dos serviços públicos.

Este guia também introduz uma nova ferramenta de pesquisa de satisfação do usuário — a *Common Measurements Tool* — CMT (Ferramenta Comum de Medida), elaborada para responder à necessidade identificada pela Rede Nacional de Serviço Centrado no Usuário de uma ferramenta consistente de pesquisa com usuários. A CMT oferece um conjunto de itens de avaliação comumente utilizados e um sistema consistente de medida para organizações de serviço público. As organizações podem utilizar a CMT como um modelo para a elaboração de um instrumento adaptado aos seus objetivos e serviços específicos. Uma vez que a CMT seja adaptada e implementada por uma organização, organizações semelhantes — que assim o desejarem — poderão comparar seus resultados e medir o progresso ao longo do tempo. A CMT está incluída neste guia (Anexo 2), junto com instruções sobre seu uso. Cópias deste documento e o relatório de pesquisa que estabelece o parâmetro e o valor da CMT (Pesquisando a Satisfação do Usuário: Ferramenta Comum de Medida) podem ser obtidos no *website* do Centro Canadense de Gestão em <http://www.ccmd-ccg.gc.ca>.

2. Por que pesquisar a satisfação do usuário?

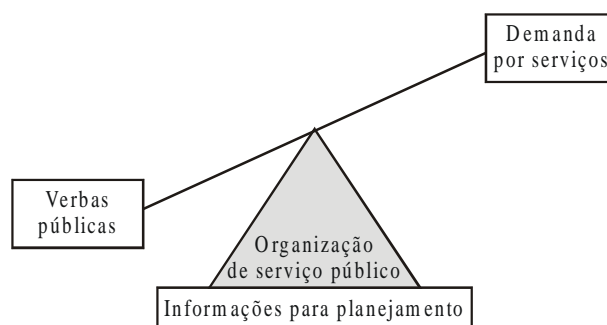
A gestão eficaz requer tomadas de decisão apropriadas. A tomada de decisão apenas é tão precisa e confiável quanto a informação na qual está baseada. Em um contexto de restrições fiscais, as organizações de serviços públicos dependem do *feedback* de seus usuários, para tornar as decisões efetivas a respeito dos serviços prestados.

Ao mesmo tempo, muitas organizações de serviço público enfrentam o desafio de atingir o equilíbrio entre uma demanda crescente por serviços e limitações contínuas em seu orçamento. Outras se defrontam com a expansão de serviços e recursos que requerem um tipo diferente de equilíbrio. Ao realizar pesquisas a respeito dos seus usuários, para avaliar suas expectativas em termos de serviços, bem como seus níveis de satisfação, as organizações obtêm a informação de que precisam para auxiliar na tomada de decisões e no planejamento estratégico.

Realizar pesquisas entre usuários a respeito dos serviços poderá ajudar a revelar as áreas que demandam recursos e a identificar áreas onde os recursos estão sendo gastos sem necessidade. Nas demandas (as expectativas dos usuários) que estão além dos recursos alocados, as informações coletadas irão auxiliar as organizações a estabelecerem metas em termos de áreas de serviço em que uma estratégia de comunicação é necessária, a fim de administrar as expectativas.

Acessar informações por meio de pesquisas de satisfação de usuários pode ajudar a organização a chegar mais próximo de alcançar um equilíbrio entre estes dois fatores conflitantes, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1: O desafio atual do serviço público



2.1. O custo das pesquisas de satisfação de usuários

“Podemos nos dar o luxo de realizar pesquisas de satisfação entre nossos usuários?”

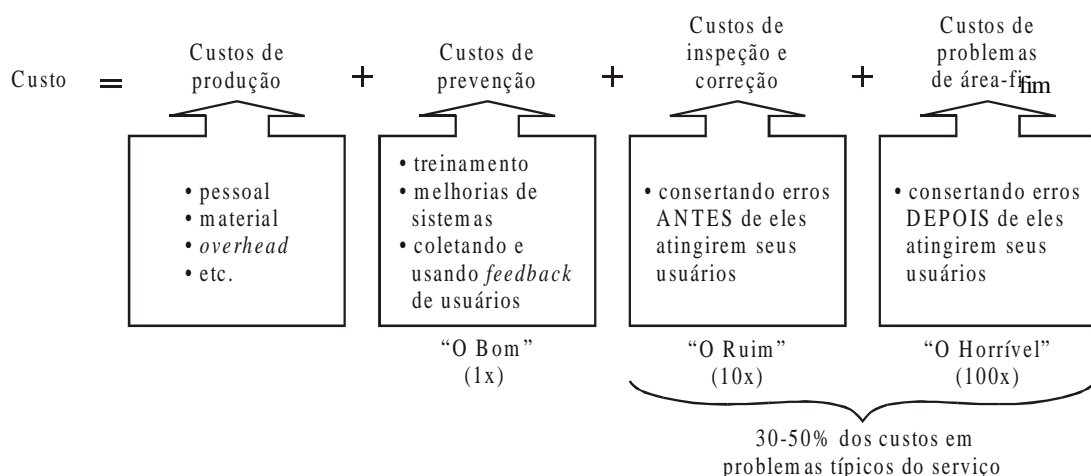
“Podemos nos dar o luxo de não o fazer?”

As pesquisas de satisfação de usuários exigem recursos em termos de tempo, esforço humano e verbas. Contudo, ao avaliar esses custos, existem alguns fatores importantes a serem considerados.

Acredita-se geralmente que para cada dólar não gasto na prevenção de erros ou problemas típicos do serviço, as organizações podem esperar gastar pelo menos 10 vezes mais — ou até 100 vezes —, consertando as coisas depois de o erro ocorrer (Figura 2). Isso pode ser visto facilmente nas organizações do setor público. Por exemplo, uma vez que um problema ocorreu e um usuário toma a iniciativa de escrever uma carta ao ministro/executivo responsável, e/ou envolve a imprensa, os custos para atender e responder ao problema são alarmantes.

As restrições tributárias são a realidade atual do serviço público, o que é uma razão ainda maior para buscar, pró-ativamente, evitar erros ou problemas antes de eles acontecerem. Realizando pesquisas de satisfação de usuários, as organizações coletam informações que potencialmente podem ajudá-las a evitar esses problemas onerosos, respondendo às necessidades e expectativas dos usuários, realizando mudanças ou administrando as expectativas por meio da comunicação.

Figura 2: O custo da qualidade



2.2. Seja pró-ativo! Seja preventivo!

As informações coletadas pelas pesquisas de satisfação de usuários fornecem à organização seus pontos de vista. Essas informações permitem

que a organização compreenda a perspectiva dos seus usuários e que se comunique com eles de maneira eficaz.

2.3. Correios do Canadá transformam-se por meio de avaliações de desempenho

Em 1980/81, no ano da transformação do departamento de correios do governo federal em corporação da Coroa, a Corporação Correios do Canadá apresentou perdas de \$ 487 milhões. Em 1996/7, essa organização registrou lucros de \$ 112 milhões.

Os Correios do Canadá, um departamento federal imerso em dívidas, tornaram-se uma corporação dinâmica, centrada no usuário e rentável, por meio da avaliação do desempenho dos serviços prestados, realizando pesquisas de satisfação tanto entre os usuários como entre os empregados. Seu sistema integrado de avaliação de serviço, supervisionado pelo Departamento de Medida e Análise Corporativa, fornece-lhe informações que são utilizadas para direcionar desenvolvimentos em todos os setores, desde operações, coleta e entrega, estratégia de vendas, desenvolvimento de produtos até serviços ao usuário.

As pesquisas de satisfação de usuários e funcionários são realizadas por meio de entrevistas telefônicas e via correio, elaboradas para se adequarem ao assunto pesquisado. Os comentários são mantidos na formulação original e agregados a outros dados, e então analisados e relatados. O relatório então é remetido para o grupo de funcionários representantes dentro de uma semana. Esse grupo de funcionários é responsável por desenvolver planos de ação e por implementar soluções.

Por exemplo, no caso de um grande usuário corporativo, o relatório é encaminhado ao representante comercial responsável por aquele usuário. O relatório permite ao representante lidar caso a caso, baseado em informações a respeito das suas preocupações. O prazo para a implementação do *feedback* pelo representante é de duas semanas.

2.4. Os benefícios de se fazerem pesquisas de satisfação de usuários

Existe um forte motivo para investir em pesquisas de satisfação de usuários. Ao pesquisar a satisfação de usuários com os serviços, a organização será capaz de:

- identificar oportunidades para melhorias nos serviços;
- identificar o que os usuários desejam, em oposição ao que as próprias organizações acham que eles desejam;

- alocar recursos mais eficazes para atender às prioridades dos usuários, ao visar as prioridades de serviços mais cotadas, reduzindo ou eliminando os serviços que os usuários não valorizam (quando adequado);
- desenvolver respostas pró-ativas para demandas emergentes de usuários, reduzindo as crises e o *stress* para a equipe e os usuários;
- fornecer *feedback* para o pessoal de linha de frente, a gerência e os líderes políticos, a respeito da eficácia do programa;
- avaliar o cumprimento do mandato da organização e até mesmo consubstanciar emendas ao mandato;
- fortalecer o processo de planejamento estratégico;
- avaliar a eficácia de novas estratégias para o programa (por exemplo, avaliar o sucesso de tecnologias recentemente implementadas a partir da perspectiva do usuário);
- validar solicitações que busquem mais recursos para as áreas que necessitam de melhorias.

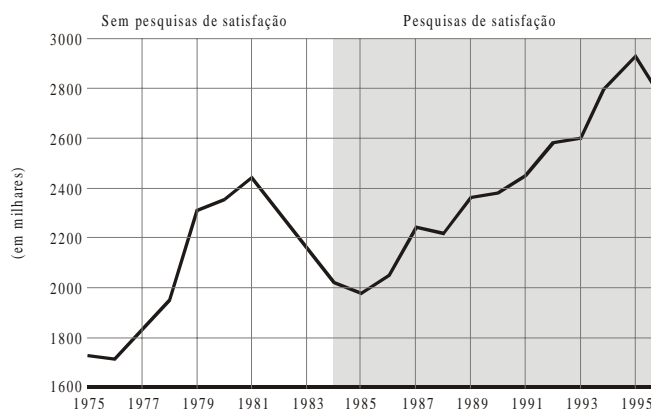
British Columbia Parks

2.5. Medindo a satisfação do usuário: informações pesquisadas ao longo de mais de 10 anos

Atualmente a *BC Parks* (Parques do Estado de British Columbia) é um dos maiores fornecedores de acomodações para pernoite em British Columbia. Essa organização tem cerca de 11.500 locais para *camping*, com 430 áreas para acampamento e quase 450 áreas para uso diurno (praias, instalações para piqueniques, marinas etc.).

Um dos motivos pelos quais a *BC Parks* iniciou suas pesquisas de satisfação de usuários foi o número decrescente de visitantes nas áreas de acampamento do Estado. Obviamente essa era uma grande preocupação dos executivos da *BC Parks*.

Gráfico 1: Visitação das áreas para acampamento



Em resposta à visitação decrescente, a *BC Parks* comprometeu-se a melhorar a qualidade do serviço de maneira pró-ativa. Um componente importante de sua iniciativa de qualidade de serviço foi realizar pesquisas rotativas entre os usuários nos parques. Essas pesquisas, especificamente, perguntaram aos visitantes quais eram suas expectativas de serviços, quão satisfeitos eles estavam com os serviços fornecidos e que elementos dos serviços eram importantes para eles.

Os dados coletados pelas pesquisas de usuários indicaram que os visitantes queriam chuveiros/banheiros nas áreas de acampamento. As informações dessas pesquisas internas dos usuários dos parques, acrescidas às pesquisas domiciliares entre os moradores de British Columbia, permitiram a *BC Parks* apresentar uma proposta de negócios consistente, a fim de obter verbas no final dos anos 80, visando construir novos chuveiros/banheiros para visitantes nos parques do Estado.

Esse processo indicou que, atendendo a essas expectativas, a satisfação dos usuários aumentou significativamente. O resultado final foi um aumento generalizado na visitação dos parques do Estado.

As informações das pesquisas entre usuários fornecem uma base para determinar que melhorias nos serviços são mais necessárias ou desejadas e, portanto, para onde os recursos limitados precisam ser destinados. Isso é muito útil ao desenvolver prioridades para planos de negócios.

As pesquisas de satisfação contribuíram de uma maneira tangível para que nossa agência fosse mais sensível e responsiva às necessidades e desejos de nossos usuários. As pesquisas entre os usuários ajudaram nossa organização a compreender melhor as suas expectativas e, quando possível, a responder a elas, seja por meio de melhorias nos serviços, com nossa estratégia de comunicação, quando as expectativas não podem ser atendidas, ou incorporando-as ao nosso planejamento futuro de negócios.

2.6. Lições aprendidas

- Mantenha contato com seus usuários.
- Aja — use as informações coletadas para beneficiar o usuário e a organização.
- Dados de usuários podem apoiar, eficazmente, solicitações de recursos.
- Dados de usuários podem ser utilizados para monitorar os efeitos de mudanças nos serviços e nas instalações.

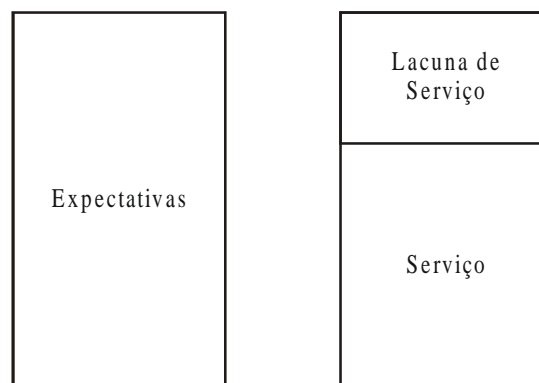
3. O que é importante considerar?

3.1. A lacuna de serviço

A satisfação do usuário mede até que ponto as expectativas dele com relação aos serviços são atendidas. A satisfação do usuário é alcançada quando a qualidade do serviço recebido equipara-se ou ultrapassa as suas expectativas.

O objetivo último das pesquisas de satisfação de usuários é identificar as “lacunas de serviço” entre o que os usuários esperam ou necessitam da organização (expectativas) e o nível de serviço que eles realmente percebem (percepção do serviço). O diagrama abaixo ilustra esse conceito.

Figura 3: A lacuna de serviço



Uma vez que a organização descobriu as lacunas de serviços, ela poderá reduzi-las, seja:

- melhorando a prestação dos serviços para aumentar a satisfação, ou
- administrando as expectativas dos usuários quando essas ultrapassarem as limitações ou o mandato da organização.

Um modelo mais completo da lacuna de serviço pode ser encontrado no Anexo 1.

3.2. Elementos-chave do serviço a serem avaliados

A fim de fornecer à organização informações que poderão ser usadas eficazmente para realizar melhorias, as pesquisas de satisfação de usuários precisam fazer perguntas sobre as seguintes áreas:

1. Expectativas dos usuários.
2. Percepções da experiência com os serviços.
3. Nível de importância.
4. Nível de satisfação.
5. Prioridades para melhorias.

Além disso, é importante coletar informações demográficas a respeito dos seus usuários.

3.2.1. Expectativas dos usuários

Utilize escalas de graduação e/ou perguntas abertas, a fim de descobrir qual o nível de serviço que seria considerado muito satisfatório para as características individuais dos serviços. As expectativas dos seus usuários lhe dirão, em termos operacionais, o que eles desejam/necessitam para estarem plenamente satisfeitos. Enquanto a satisfação e a importância lhe dizem que características precisam de melhoria, as expectativas dizem-lhe o que o termo melhoria significa para o usuário.

Se a sua organização não pode atender às expectativas dos usuários, você irá:

- ter dados para apoiar uma solicitação para mais recursos, ou
- precisar administrar as expectativas deles por meio da comunicação com os mesmos.

3.2.1.1. Uma palavra a respeito dos padrões de serviço

Os padrões de serviço são essencialmente diferentes das expectativas dos usuários. Os padrões de serviço são indicadores do melhor nível de prestação de serviço que uma organização pode oferecer de maneira realista, com os recursos disponíveis. Bons padrões de serviços são significativos para os usuários e desenvolvem-se tendo em mente as expectativas e informações dos mesmos. Contudo, essas expectativas podem ou não ser transformadas realisticamente em padrões, considerando os recursos e o mandato em questão. Quando os padrões de serviços são bem definidos e comunicados aos usuários, as expectativas podem ser administradas até certo ponto.

É possível para uma organização revelar que ela está atendendo aos seus padrões de serviço em um alto nível, e ainda assim os seus usuários não estarem satisfeitos. Realizando pesquisas entre usuários a respeito das suas expectativas e níveis de satisfação, uma organização dispõe de informações valiosas para aproximar as expectativas dos seus usuários e a experiência do serviço recebido.

Como foi mencionado anteriormente, a Corporação dos Correios do Canadá utilizou medidas de desempenho para transformar a organização. O relato abaixo fornece uma lição valiosa aprendida por essa organização com relação aos padrões de serviços e níveis crescentes de satisfação do usuário.

3.2.1.2. Correios do Canadá — padrões de serviço e expectativas

Como já foi dito, os Correios do Canadá têm avaliado o desempenho corporativo em relação aos padrões de serviço desde 1987. O relato que se segue serve para enfatizar a importância da diferença entre seus padrões de serviço e o nível de satisfação de seus usuários.

Em 1993, tornou-se claro para os Correios do Canadá que, mesmo com um sistema de avaliação de desempenho eficaz, eram necessárias pesquisas adicionais, a fim de que continuassem competitivos no mercado em que estavam posicionados.

Apesar de os dados indicarem que a corporação estava cumprindo com seus padrões de serviço em 96 a 97 % das vezes, as pesquisas de entrega revelaram que a correspondência de cartas estava decrescendo enquanto fonte de rendimento. Além disso, a corporação identificou que grandes usuários, com diferentes necessidades de serviços, exigiam atenção pró-ativa, caso a corporação desejasse continuar competitiva. Esses fatores combinados resultaram em um novo enfoque no usuário dentro da corporação.

Nessa época, os Correios do Canadá decidiram implementar e integrar pesquisas de satisfação do usuário e dos funcionários regularmente, junto com a avaliação de desempenho, já existente, dos padrões de serviço.

No final de 1996, seu índice de satisfação de usuário corporativo começou a subir. Hoje, ele encontra-se 11 % acima do que era quando o programa de avaliação de desempenho começou.

A lição aqui é que uma avaliação dos padrões de serviço não abastece uma organização com informações suficientes para assegurar que as expectativas dos usuários estejam sendo atendidas. Avaliar os níveis de satisfação com relação a uma gama de elementos de serviço permite a uma organização priorizar as áreas de melhoria que são perceptíveis apenas aos usuários.

3.2.2. Percepções do serviço recebido

É importante compreender as percepções dos usuários quanto ao atendimento recebido, a fim de identificar como fazer melhorias perceptíveis a eles. Como foi mencionado anteriormente, as percepções dos usuários são uma variável-chave da lacuna do serviço e, portanto, é crucial considerá-las.

O exemplo a seguir ilustra como diferentes percepções do mesmo incidente podem criar problemas de serviço. Um usuário vê a equipe de atendimento como sendo não-prestativa, porque ele é reconduzido a outro balcão. A equipe de atendimento, por outro lado, percebe essa resposta como sendo prestativa, uma vez que o usuário foi redirecionado para a equipe apropriada de atendimento. Em um nível, o problema nessa situação é uma percepção diferente da mesma experiência de atendimento. Em outro, o problema pode residir no próprio atendimento.

Identificando as percepções dos usuários no que se refere ao atendimento, o problema pode ser resolvido pela agência de atendimento. A organização pode escolher clarear os pontos de contato por meio da comunicação, ou pode reorganizar o processo de prestação de serviço reduzindo o número de contatos necessários para que o usuário receba o atendimento adequado.

3.2.3. O nível de importância

Compreender quão importantes são as características do atendimento para os seus usuários ajuda a organização a escolher áreas de melhoria que sejam significativas para eles. Dados sobre a importância, combinados com avaliações de satisfação, fornecem à organização informações altamente eficazes para a tomada de decisões.

3.2.4. Satisfação

Peça aos usuários que avaliem sua satisfação com o desempenho da organização, tomando como base um conjunto de características relevantes do atendimento, e colete uma avaliação da satisfação geral para mapear o progresso a longo prazo, na medida em que você repete o processo de pesquisa.

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 priorizar as questões a serem resolvidas);
- especificamente, quais são as expectativas de seus usuários (ou seja, o que seria necessário para satisfazê-los plenamente).

3.2.5. Prioridades para melhorias

Compreendendo a satisfação dos usuários com as características individuais do atendimento, a organização poderá tomar importantes decisões sobre onde investir recursos, a fim de resolver problemas que são importantes para o usuário.

As características do atendimento com os menores índices de satisfação (as maiores lacunas) não serão necessariamente as prioridades dos usuários para melhoria. Fazer com que eles também indiquem a importância de cada uma das características também irá ajudar a direcionar recursos para as melhorias que terão o maior impacto.

O exemplo do Centro de Material de Expediente (*OPC*) da Comissão de Compras de British Columbia ilustra como essa informação pode levar a melhorias que realmente fazem a diferença para seus usuários. A informação coletada pela *OPC* foi analisada utilizando uma matriz de satisfação (desempenho) por importância, semelhante àquela já citada. Qualquer organização, uma vez que tenha coletado informações sobre satisfação e importância dos seus usuários, é capaz de conduzir análises semelhantes para seus propósitos de planejamento. Em um contexto de restrições tributárias, essa é uma ferramenta poderosa de tomada de decisão para se ter disponível.

3.2.5.1. Centro de Material de Expediente (OPC) da Comissão de Compras de British Columbia

O *OPC* é uma unidade de distribuição que abastece ministérios, corporações da Coroa e outras agências mantidas pelo governo com uma gama de papéis, materiais de escritório e brindes protocolares. Utilizando uma escala de avaliação de cinco pontos para aferir o desempenho e a importância de várias características do serviço, o *OPC* foi capaz de identificar as áreas de serviço que necessitavam de melhorias, em um estudo realizado em 1992. A matriz a seguir ilustra alguns dos resultados desse estudo.

As características do serviço que estavam baixas em satisfação e altas em importância (quadrante superior esquerdo) foram identificadas como sendo prioritárias para serem melhoradas. As prioridades nesse caso foram ter produtos chegando na data solicitada pelo usuário e uma rápida resposta às suas queixas. Por outro lado, as características do serviço que foram avaliadas como sendo altamente satisfatórias e de pequena importância (quadrante inferior direito) eram áreas cujos recursos eventualmente poderiam ser melhor gastos em outra parte. Nesse caso, pedidos e faturamento eletrônicos *on-line* foram identificados. Essa informação valiosa permite que uma organização planeje a destinação de recursos em consonância com as necessidades e expectativas dos usuários.

Quadro 1: Matriz de satisfação/importância

Satisfação (desempenho)		
Importância	Baixa	Alta
Alta	<ul style="list-style-type: none">• Atributos que necessitam de atenção — áreas onde as prioridades deveriam ser concentradas. Características do serviço: <ul style="list-style-type: none">• produtos recebidos pontualmente;• resposta rápida às queixas dos usuários.	<ul style="list-style-type: none">• Aspectos fortes e atuais da organização. Características do serviço: <ul style="list-style-type: none">• equipe gentil e prestativa;• entrega do serviço no mesmo dia.
Baixa	<ul style="list-style-type: none">• Prioridade reduzida Características do serviço: <ul style="list-style-type: none">• visitas pessoais feitas pelos representantes de atendimento ao usuário.	<ul style="list-style-type: none">• Aspectos positivos desnecessários — possíveis exageros. Características do serviço: <ul style="list-style-type: none">• pedidos eletrônicos <i>on-line</i>;• faturamento eletrônico.

Adaptado de: Alan Dutka. *AMA Handbook for Customer Satisfaction* (Manual da AMA para Satisfação de Usuários). Illinois: *NTC Publishing Group*, 1994.

3.2.6. Demografia: quais são as necessidades de nossos grupos específicos de usuários?

Colete informações demográficas para determinar as necessidades específicas e as lacunas de serviços entre os diferentes grupos de usuários em sua pesquisa.

As categorias demográficas usuais incluem: faixa etária, gênero, nível de renda, área de residência, ocupação, a localização da unidade, os serviços específicos utilizados e a familiaridade ou experiência do usuário com os serviços. Seja cuidadoso e use apenas aquelas categorias que serão relevantes para os seus objetivos.

3.2.6.1. *BC Parks* descobre a fonte de problema, compreendendo quem são seus usuários

O relato que se segue ilustra a importância de se coletarem informações demográficas com os usuários e mostra como essas informações podem ajudar na solução de problemas de atendimento.

Um gerente distrital da *BC Parks* observou freqüentes comentários feitos por visitantes, indicando que as placas de sinalização do parque não eram suficientemente claras. Inicialmente foi difícil para os funcionários entenderem isso, pois eles pensavam que as placas eram claras e bem posicionadas. As informações das pesquisas também indicavam que os usuários novos estavam menos satisfeitos com a sinalização do que os visitantes

freqüentes. Quando o gerente distrital dirigiu-se até o parque e olhou a situação a partir da perspectiva de um novo visitante, ele conseguiu entender melhor como esse visitante poderia ficar confuso com relação às placas de sinalização do parque. As placas foram reposicionadas e as queixas diminuíram consideravelmente. Compreender os usuários e as suas necessidades contribuiu para melhorar o serviço.

3.2.6.2. Características de atendimento: construindo blocos do seu serviço

Existem cinco características gerais que as organizações deveriam considerar ao planejar pesquisas de satisfação de usuários. São elas: capacidade de resposta, confiabilidade, acesso e instalações, comunicações e custos. Cada característica do serviço tem numerosos elementos, conforme listados a seguir.

Quadro 2: Características de atendimento

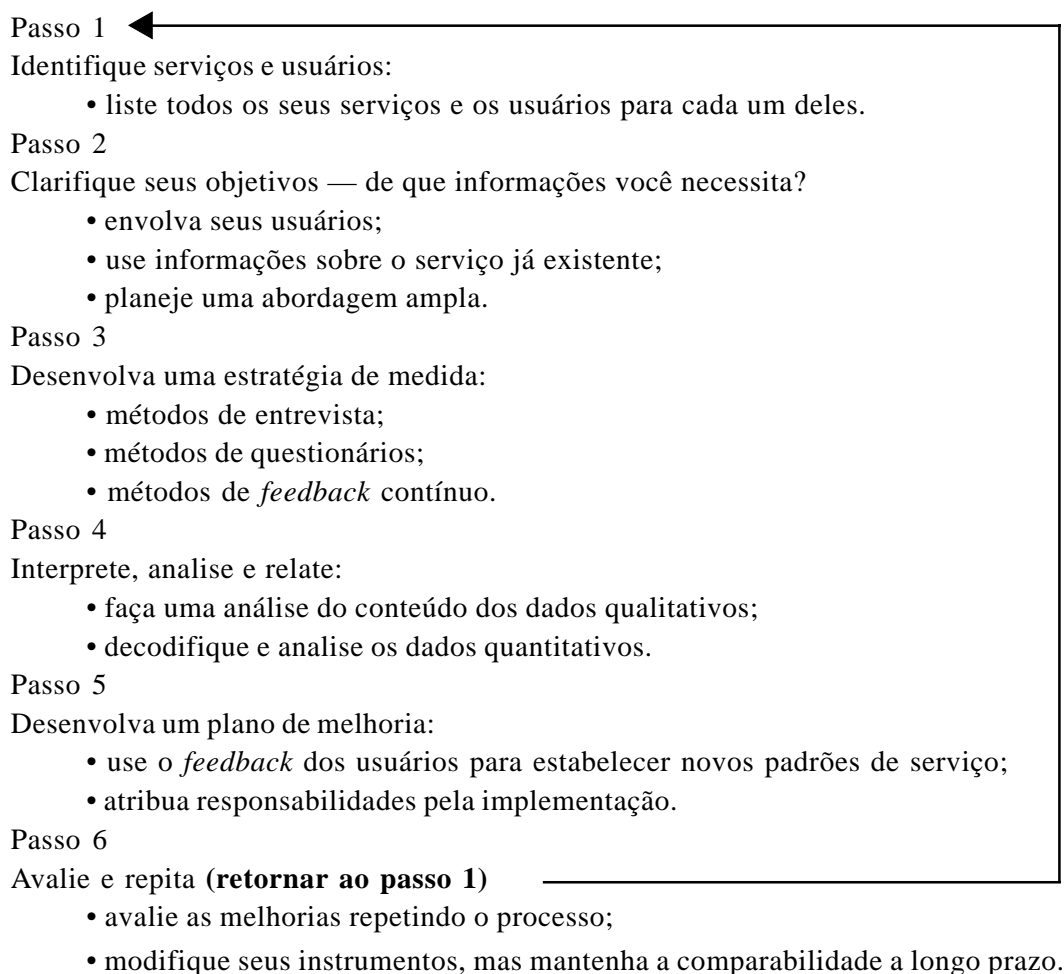
Capacidade de resposta	<ul style="list-style-type: none">• entrega pontual do serviço;• número de contatos para ser atendido;• tempo de espera;• reação eficaz para preocupações manifestadas.
A equipe de serviço	<ul style="list-style-type: none">• empática;• gentil;• prestativa;• hábil e competente;• dispõe de informações atualizadas;• respeitosa;• flexível;• justa;• capaz de proteger minha privacidade/confidencialidade.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none">• prestou o serviço necessário;• prestou o serviço prometido;• cumpriu as políticas e padrões;• mínima taxa de erro.
Acesso e instalações	<ul style="list-style-type: none">• localização conveniente;• acesso físico ao edifício;• conforto dos escritórios e locais de espera;• estacionamento adequado;• horário de expediente;• aparência, nitidez e localização das placas;• facilidade para agendar compromissos;• acesso a telefone;• uso de tecnologia;• variedade de modos de acesso.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none">• questões foram respondidas;• disponibilidade de informações;• linguagem simples;• consistência das informações/recomendações;• serviços prestados nos idiomas oficiais;• facilidade de compreender informações e documentos;• facilidade de compreender procedimentos.
Custo	<ul style="list-style-type: none">• facilidade de faturamento/pagamento;• custo razoável.

4. Como começar

Apesar de exigirem tempo e recursos, as pesquisas precisam tornar-se um processo contínuo, ao invés de um esforço ocasional para assegurar que o governo seja plenamente responsivo às necessidades cambiantes do público.

A ilustração a seguir identifica os passos envolvidos no desenvolvimento e na implementação de um processo de pesquisa de satisfação de usuários e descreve as várias estratégias e ferramentas de pesquisa que podem ser utilizadas.

Quadro 3: Processo de pesquisa de satisfação de usuários



4.1. Preparando a implementação

4.1.1. Passo um: identifique seus serviços e usuários

Quem deveria ser envolvido no planejamento?

Como foi mencionado anteriormente, as pesquisas exigem tempo, dinheiro e esforço humano. Os montantes de cada uma dependerão dos seus objetivos e da estratégia que você escolher. Existem muitas abordagens para a implementação de pesquisas de satisfação de usuários. É importante incluir funcionários de todos os níveis da sua organização no estágio de planejamento, se possível. Envolver funcionários de todos os níveis irá assegurar que a elaboração da sua pesquisa de satisfação de usuário será relevante e apropriada. O planejamento é o estágio mais crucial desse processo.

Após definir sua equipe de satisfação do usuário, a primeira tarefa nesse processo é identificar todos os seus serviços e os usuários de cada um deles. Isso é um exercício mais complexo e importante do que a maioria das pessoas imagina. Uma análise detalhada nesse ponto irá permitir identificar o(s) grupo(s) relevante(s) de usuário(s) pesquisado(s), na medida em que você desenvolve seus objetivos, e irá assegurar que um *feedback* valioso não seja ignorado.

Serviços múltiplos

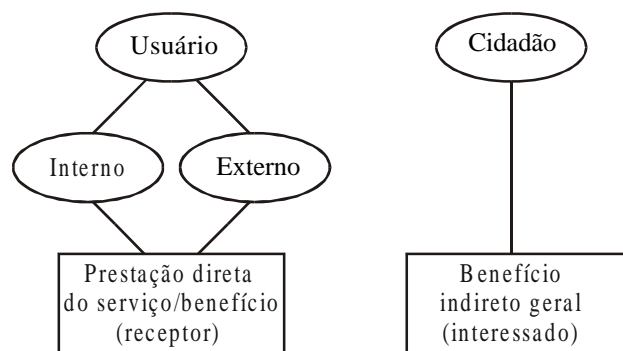
Cada ministério ou agência governamental oferece uma ampla variedade de serviços; isso normalmente é verdade para departamentos individuais e agências independentes. Sua organização precisa identificar seus serviços-chave e os serviços ou resultados específicos dentro de cada um deles, de maneira que todos os usuários da organização possam ser identificados.

Usuários: internos e externos

Os usuários são os receptores diretos dos serviços governamentais (Figura 4). Eles podem ser ainda divididos em dois subgrupos: usuários internos e externos. Usuários internos são os funcionários do setor público que recebem serviços diretamente dos colegas prestadores de serviços governamentais, a fim de, por sua vez, prestarem serviços aos seus usuários. Usuários externos são os membros do público que são receptores diretos dos serviços públicos. O uso aqui do termo cidadão refere-se aos contribuintes que nem sempre se beneficiam diretamente de um serviço, mas que podem obter um benefício indireto, que contribuem para ele e, portanto, têm interesse nele.

Este exemplo pode servir para ilustrar essas definições. Um cidadão pode não receber seguro-desemprego e ainda assim ter interesse em saber como o sistema funciona; o verdadeiro receptor de um pagamento dessa natureza seria um usuário externo. Um escritório regional de pagamento de seguro-desemprego, que depende de uma agência central para recebê-lo, seria um usuário interno.

Figura 4: Serviço ao usuário/cidadão



Uma vez que você tenha identificado os serviços específicos e determinado se os usuários são internos, externos ou ambos, você pode começar a pensar sobre como realizar pesquisas junto a eles quanto a seus serviços.

Administração do Aeroporto Internacional de Vancouver

A Administração do Aeroporto Internacional de Vancouver (YVR) fornece um excelente exemplo de como métodos consistentes de pesquisa e análise ajudam a estabelecer parâmetros ao longo do tempo, facilitando tomadas de decisão e planejamento eficazes. Além disso, essa empresa é conhecida por separar seus grupos de usuários com base no uso dos seus diferentes serviços. A YVR também realiza pesquisas trimestralmente, obtendo informações importantes para as características de serviços que são específicas de determinadas épocas do ano (por exemplo, Natal *versus* verão).

Desde 1993, a administração do aeroporto vem monitorando os níveis de satisfação dos passageiros trimestralmente, como uma ferramenta para estabelecer parâmetros, a fim de formular futuras iniciativas e avaliar o impacto de melhorias em equipamentos e instalações da atenção dada ao atendimento ao usuário. A metodologia consistente e a análise têm sido

essenciais para permitir a essa organização estabelecer parâmetros para os níveis de satisfação do usuário ao longo do tempo.

Para todas as medidas de satisfação do usuário, solicita-se aos passageiros que dêem notas para avaliar seu nível geral de satisfação, considerando inúmeras variáveis-chave que contribuem para a sua experiência com o aeroporto.

As notas são avaliadas em uma escala Likert de 5 pontos, com respostas que vão de muito insatisfeito até muito satisfeito, com um ponto neutro central.

Em 1997, 2.738 entrevistas completas foram realizadas junto a passageiros que utilizavam o aeroporto; isso corresponde a 680 entrevistas por trimestre. Os entrevistados foram divididos em vários grupos de usuários: passageiros partindo, em conexão e chegando, todos eles com 18 anos ou mais. Todos os três grupos de usuários foram avaliados por meio de entrevistas conduzidas pessoalmente e/ou questionários de satisfação auto-aplicados.

Os objetivos específicos da pesquisa para o programa de monitoramento da satisfação do usuário da YVR continuam sendo:

- medir, monitorar e estabelecer parâmetros de avaliações da satisfação do usuário;
- manter um perfil atualizado dos passageiros baseado em características demográficas e do uso das instalações;
- identificar e monitorar as respostas dos usuários para as melhorias específicas de produtos, serviços e instalações.

4.2. Passo dois: clarifique seus objetivos

Clarificar seus objetivos pode ser a parte mais importante do seu projeto de pesquisa. A maioria dos problemas tipicamente encontrados em estágios subsequentes do processo de pesquisa podem ser evitados, dependendo-se esforços suficientes nessa etapa.

Desenvolvendo seus objetivos de pesquisa

Os objetivos são a referência para o projeto de pesquisa. Para fins de clareza, é crucial que você veja seus objetivos como as questões gerais a que você quer que sua pesquisa responda. Abaixo listamos exemplos de objetivos de pesquisa mencionados na forma de perguntas — qualquer um ou todos podem ser os objetivos de uma única pesquisa.

Perguntas gerais de pesquisa:

- Quão satisfeitos estão nossos usuários com os serviços que prestamos?
- Quais, dentre nossos serviços, são os mais importantes para nossos usuários?
- Que melhorias no serviço são prioritárias para nossos usuários?
- Que padrões de serviço nossos usuários esperam de nós?

Para formular as suas perguntas de pesquisa, nós recomendamos que você:

- envolva seus usuários;
- utilize informações de serviço já existentes;
- planeje uma abordagem abrangente.

4.3. Passo três: desenvolva sua estratégia de medida

Uma vez que os objetivos da pesquisa estejam especificados, seu grupo pode escolher uma estratégia de pesquisa apropriada e desenvolver o(s) instrumento(s) de medida (ou seja, roteiro de entrevista, questionário etc.) que você irá utilizar para coletar informações. Consultores são muitas vezes contratados para auxiliar nesse estágio do processo, a fim de assegurar que a informação coletada dos seus entrevistados seja confiável e válida. Recomenda-se que as organizações pré-testem suas pesquisas, para garantir que as perguntas sejam relevantes e importantes para os usuários, e não apenas para os gerentes. Envolver os usuários na elaboração de um instrumento de avaliação muitas vezes é eficaz.

A avaliação da satisfação do usuário não deve ser confundida com outros estudos, tais como auditorias ou avaliações de programas. Medições de satisfação do usuário não substituem outras medições de desempenho que também são utilizadas como ferramentas para a tomada de decisões.

As estratégias de medida

Abaixo estão algumas das estratégias de pesquisa para obter informações de seus usuários. A estratégia que você escolher irá depender dos objetivos e dos recursos de que você disponibiliza.

Métodos de entrevista:

- entrevistas profundas;
- *focus group*;
- entrevistas de saída.

Métodos de questionário:

- pesquisas via correio;
- pesquisas via telefone;
- avaliação de reação;
- pesquisas via *e-mail*.

Mecanismos de *input* contínuo:

- telefones de chamada gratuita (0800);
- caixas de sugestões;
- cartões-resposta.

A Ferramenta Comum de Medida (CMT)

A CMT encontra-se no final deste guia. A CMT oferece à sua organização uma ferramenta completa de pesquisa, incluindo seções em que se pode inserir informações especificamente relevantes para a sua organização. Como já foi mencionado, essa pesquisa inclui perguntas a respeito da satisfação dos seus usuários, suas percepções da experiência, suas expectativas, bem como quão importantes os elementos do serviço são para eles e quais as suas prioridades com relação às melhorias. A maioria das questões são quantitativas, utilizando uma escala de cinco alternativas com uma opção para “não se aplica”. Além disso, foram incluídas perguntas que são qualitativas em sua natureza, e pretende-se que lhe forneçam informações mais detalhadas.

No final da CMT, estão incluídas perguntas gerais sobre a prestação de serviços e as necessidades dos seus usuários. Finalmente, para que a CMT possa ser utilizada para pesquisar tanto usuários internos como externos, a seção demográfica é apresentada duas vezes — uma para cada grupo de usuário.

Utilizando a CMT

Mais que ser um conjunto rígido de itens que precisa ser usado exatamente da mesma maneira a cada vez, a CMT oferece um conjunto de itens e escalas de respostas para que se forme um banco de itens, a partir do qual as organizações possam fazer escolhas. Antecipa-se que as organizações podem:

- usar alguns dos itens comuns junto com outros itens específicos;
- usar diferentes subconjuntos de itens da CMT em diferentes momentos;
- usar a CMT inteira.

Há questões metodológicas que são cruciais para que as organizações se adaptem à CMT. Três fatores precisam ser observados são: a) a redação de itens e escalas de resposta; b) a ordenação comum dos itens;

c) as definições dos termos utilizados. Em todas essas três áreas, a consistência é uma preocupação fundamental.

O primeiro fator, a redação dos itens, assegura que cada entrevistado receba exatamente o mesmo estímulo. Sem isso, a comparabilidade entre os resultados em diferentes organizações não é possível. Tendo isto em mente, os itens na CMT são redigidos de uma forma genérica, de maneira que eles sejam apropriados para os grupos mais amplos possíveis de entrevistados. Sugere-se que a redação de itens somente seja alterada para especificar o serviço/produto fornecido pela organização, a fim de assegurar a relevância e a compreensão do item. As organizações podem querer incluir uma referência exata ao seu serviço, substituindo as palavras serviço/produto por renovação de carteira de motorista, passaporte, solicitação de seguro-desemprego etc. Isso permite às organizações adaptar e utilizar a CMT para avaliar áreas específicas do serviço/produto, o que é mais focalizado que um questionamento mais amplo em nível organizacional.

A ordenação comum dos itens também é importante. Existem evidências indicando que respostas a certos tipos de questões variam dependendo dos itens que as precedem ou seguem. Com essa finalidade, recomenda-se que, quando as organizações usarem itens da CMT com outros que são adaptados para atender a necessidades específicas, essas perguntas adicionais formem uma seção separada da pesquisa, incluída imediatamente após o conjunto dos itens da CMT e antes dos itens demográficos (ver nota na página 72 do Anexo 2).

Finalmente, as definições e explicações são necessárias para fornecer aos entrevistados esclarecimentos consistentes, a fim de assegurar a validade dos dados coletados. Para facilitar esta consistência, as definições dos termos-chave estão incluídas na CMT.

A seção sobre demografia requer adaptação cuidadosa por parte da organização que usa a CMT, especificamente quando aplicada a usuários externos. Ela oferece tantos itens demográficos quanto uma organização pode necessitar. Contudo, as organizações deveriam considerar com cuidado as metas da sua pesquisa antes de decidir que itens demográficos são adequados. O motivo por trás dessa observação de cautela prende-se ao fato de certos entrevistados considerarem algumas perguntas invasivas e, portanto, escolherem pular todos os itens demográficos. Por exemplo, as organizações podem se questionar se saber se os entrevistados são aborígenes é realmente importante ou não. Incluir um item que não é claramente relevante pode fazer mais mal que bem, diminuindo o valor dos dados coletados. As organizações devem incluir apenas os itens a respeito dos quais elas realmente precisam ser informadas.

A consideração primordial no uso da CMT é que você retira dela itens que vão de encontro às suas necessidades, mas ainda assim mantém-se

próximo o bastante dela, de forma que seus resultados podem ser comparáveis com os resultados de outras organizações, quando for desejado. Uma vez que um item é selecionado para uso, ele deveria ser utilizado exatamente conforme apresentado na CMT (ou seja, a redação deveria permanecer inalterada, as escalas de medida e o leque de perguntas relacionados a cada dimensão do serviço — percepção da experiência, expectativas, nível de satisfação, nível de importância e prioridades para melhoria — deveriam ser incluídos). Apesar de preso a esses elementos de avaliação, as organizações ainda assim têm a liberdade de selecionar que itens usar dentre as cinco dimensões amplas de serviços (capacidade de resposta, confiabilidade, acesso e instalações, comunicações e custos).

O exemplo seguinte pode ajudar a esclarecer esse processo. Uma agência estadual pode excluir itens da CMT relativos a custo, uma vez que o serviço que ela deseja avaliar não tem um ônus direto para os usuários. Além disso, se seu serviço é prestado indiretamente por meio de diferentes tipos de meios de comunicação (telefone, correio, *e-mail*, fax ou Internet), ela também irá ignorar os itens relacionados ao acesso aos locais do serviço (estacionamento, localização etc.). Se introduziu um novo serviço de correio de voz, eles poderão querer acrescentar perguntas adicionais a respeito da sua funcionalidade (facilidade de uso, adequação do número de níveis de resposta etc.). É crítico que todos os itens selecionados da CMT sejam utilizados precisamente como apresentados neste documento e que as organizações obtenham todas as informações de que precisam.

Observe que a CMT pode ser utilizada para vários tipos de pesquisa. Essa ferramenta, uma vez adaptada por você, poderá ser utilizada para pesquisas por correio, como avaliação de reação, ou pesquisas por telefone. O conteúdo dela também poderá ser usado para desenvolver vários tipos de entrevista, tais como entrevistas de avaliação de reação ou *focus group*. A fim de fazer com que ela funcione em um formato de entrevista, você deverá efetuar mais adaptações.

Espera-se que posteriormente haja um repositório dos dados de pesquisas da CMT, possivelmente no CCMD. Isso irá facilitar comparações e *benchmarking* interorganizacionais, caso seja de interesse das organizações. Para esse fim, as organizações são encorajadas a utilizar tantos itens da CMT quanto forem apropriados às suas necessidades.

Utilizando informações de avaliação para planejamento

4.4. Passo quatro: interprete, analise e relate

Se seu planejamento foi cuidadoso até este estágio, suas entrevistas e questionários trarão uma coleção de dados primários de qualidade. A maneira pela qual você decodifica, interpreta e analisa seus dados irá depender do fato de as informações serem qualitativas ou quantitativas.

Maximizando o valor da sua análise e relatório

Dependendo das perguntas que estão direcionando sua pesquisa, você pode querer fazer as seguintes comparações ao analisar e relatar:

- fornecer comparações ao longo do tempo e entre diferentes escritórios e áreas geográficas;
- comparar dados como satisfação, importância etc., entre grupos demográficos;
- priorizar as melhorias de serviços que são indicadas;
- determinar se seus padrões de serviço atendem às expectativas dos usuários;
- avaliar se as expectativas dos usuários são viáveis, considerando seu mandato;
- determinar se as expectativas de usuários variam entre os grupos;
- construir uma linha de base para cada atributo com a finalidade de comparações futuras.

Relatando os resultados

Fazer os resultados da pesquisa circularem entre os gerentes e a equipe irá aumentar a consciência do processo de melhoria e ajudar a conseguir apoio. Isso é particularmente importante para a equipe envolvida com a implementação das melhorias. Além disso, é muito importante deixar seus usuários conhecerem os resultados da pesquisa. Os usuários desejam saber se as respostas deles serão utilizadas — relatar a eles indica que sua organização prosseguiu até o estágio seguinte com essa informação.

Utilize métodos visuais descomplicados, tais como tabelas e gráficos, para expressar os resultados de uma maneira que será lida e utilizada. Um método simples de relatório, tal como o Cartão de Relatório de Usuário (Quadro 4), lista as características de serviço avaliadas no lado esquerdo da matriz, na ordem das prioridades dos usuários, e então esboça as expectativas

deles e os níveis de satisfação para cada uma delas. Esse é apenas um exemplo hipotético do que incluir e de como facilitar a leitura e a compreensão dos dados coletados.

Ao relatar seus resultados, algumas organizações agrupam todas as avaliações de satisfação que estão acima do nível médio ou aceitável e consideram os usuários como estando satisfeitos nessas áreas. Um exemplo seria relatar uma taxa de 90 % de satisfação, em que 60 % disseram estar satisfeitos e 30 % disseram estar muito satisfeitos com o serviço em geral. Melhorias contínuas com vistas a obter a avaliação muito satisfeito é o objetivo de realizar pesquisas do nível de satisfação de usuários com os serviços, e ignorar as lacunas menores é uma armadilha perigosa que pode levar à complacência. A diferença entre ver os serviços como sendo prestados em um nível aceitável e fornecer o mesmo serviço que leve os usuários a se sentirem muito satisfeitos significa uma grande diferença para um paciente hospitalizado, para um usuário da assistência social ou para qualquer usuário.

**Quadro 4: O Departamento de Licenciamento de Veículos
Cartão de Relatório de Usuários de 1997**

Características do serviço (em ordem de prioridade dos usuários)	Avaliação da satisfação 1= muito insatisfeito 5= muito satisfeito	Expectativas do usuário
Tempo de espera	2	90% esperam um máximo de 5 minutos de tempo de espera.
Horário de expediente	1	Uma noite por semana até 21h e aberto aos sábados.
Tempo para processamento	4	Reduzir o tempo médio de processamento para 10 dias úteis.
Gentileza da equipe	5	Ser cumprimentado gentilmente a cada vez.
Local de espera	2	Usar um sistema numérico que permita sentar ou retornar dentro de x minutos.

4.5. Passo cinco: desenvolva um plano de melhorias

Para aumentar o comprometimento e captar informações valiosas, envolva ativamente a equipe no planejamento das melhorias indicadas pela pesquisa. Considere os seguintes aspectos:

- Planeje as melhorias na ordem das prioridades determinadas pelos usuários, considerando também a magnitude ou a simplicidade das mudanças necessárias.

- Use as expectativas dos usuários para identificar os níveis de serviço almejados que sejam desafiadores, porém realistas. Quanto mais claramente você conseguir que os entrevistados indiquem onde e como as mudanças deverão ocorrer, mais simples esse processo pode ser.

- Atribua responsabilidades e um horizonte temporal para atualizações e correções. Podem-se formar grupos de trabalho de funcionários para projetar e implementar melhorias em cada área.

- Planeje lidar com quaisquer expectativas não-realistas dos usuários, melhorando a comunicação externa que expresse suas limitações ou esclareça o mandato da sua organização.

- Revise seu atual sistema de prestação de serviços para identificar os obstáculos a um melhor atendimento.

Melhorar sua prestação de serviços exige identificar e remover os obstáculos dos seus atuais sistemas de atendimento. Tenha em mente que seus sistemas de gestão, não seu pessoal, são a origem das suas deficiências de atendimento. Por exemplo, pode haver demasiada ênfase em políticas e procedimentos e muito pouca autonomia ou incentivo dado à equipe para ela responder ativamente aos usuários. Envolver a equipe e seus sindicatos na melhoria dos seus sistemas de gestão e processos de trabalho será mais produtivo que ficar apontando falhas alheias.

Dê poder e motive a equipe

Para obter o comprometimento e a participação da equipe, dê a seus funcionários a liberdade e as habilidades necessárias para responder às necessidades dos usuários com novas maneiras. Eles devem sentir-se investidos de poder, e não forçados, para identificar e superar atitudes burocráticas tradicionais do serviço; empregando uma filosofia voltada ao usuário. Treinamento nessa área é um fator-chave a se considerar. Enquanto a sensação de poder pode prover seu próprio incentivo, o reconhecimento formal e informal dos esforços para o serviço dos funcionários irá ajudar a tornar a resposta ativa ao usuário uma parte da cultura da sua organização.

Comunique os resultados aos seus usuários

Informe seus usuários, especialmente aqueles que participaram da pesquisa, dos resultados e das melhorias propostas. Isso lhes permite saber que sua contribuição tem valor e que a organização é sensível às necessidades deles. Contudo, seja cauteloso em não prometer demais: é melhor fazer mais que o prometido que prometer mais do que você pode realizar.

O relato a seguir do sistema de qualidade da cidade de Ajax é um excelente exemplo de uma organização pública plenamente comprometida em alcançar padrões de qualidade por meio de políticas e procedimentos que assegurem que todo o *feedback* dos usuários é ouvido, respondido e utilizado no planejamento.

Cidade de Ajax: *feedback* de usuários é tido como um presente de planejamento estratégico

Crença no serviço da cidade de Ajax

“Nós acreditamos que o *feedback* dos usuários é um presente valioso a ser recebido com gratidão e apreciação. Por causa dessa crença, nós nos esforçaremos para obter tantos *feedbacks* de usuários quanto forem possíveis, sabendo que essa é a melhor maneira de atender e de superar as expectativas de nossos usuários, permitindo assim que aperfeiçoemos continuamente nossos serviços.”

A cidade de Ajax iniciou seu enfoque na prestação de serviços em 1994 e documentou esse comprometimento formalmente na seguinte Declaração de Qualidade:

“Nós estamos comprometidos em atender ou superar as expectativas de nossos usuários e os Padrões de Qualidade ISO 9000. Utilizando uma abordagem de equipe que enfatiza uma melhor qualidade no serviço, buscaremos continuamente melhorar todos os serviços que prestamos”.

Essa organização pública orgulhosamente ressalta que seu Sistema de Qualidade foi feito em Ajax, por funcionários de Ajax e está baseado nos seguintes princípios:

- atendimento ao usuário;
- trabalho em equipe;
- constante aperfeiçoamento.

Durante o desenvolvimento inicial desse Sistema de Qualidade, quase 500 procedimentos-padrão de operação e instruções de trabalho foram documentados e implementados com relação a essa nova iniciativa de serviço.

O retorno dos usuários é coletado de maneira contínua nos locais de atendimento, por escrito e verbalmente, por meio dos formulários de *feedback* dos usuários.

As políticas e os procedimentos-padrão documentados com relação às respostas dos usuários estipulam que os funcionários “irão assegurar que todas as preocupações, comentários, sugestões e elogios serão ouvidos e equacionados de maneira que seja consistente com sua política de qualidade.”

A cidade de Ajax, como parte do seu Sistema de Qualidade, elaborou um programa para assegurar que todo comentário do usuário seja analisado, relatado e seja respondido de uma maneira ou de outra.

Os gerentes/supervisores do Departamento Geral são responsáveis por revisar trimestralmente todos os formulários de *feedback* e de sugestões dos usuários, a fim de determinar tendências e identificar áreas problemáticas. Eles são responsáveis por fornecer ao diretor do departamento um resumo trimestral das respostas dos usuários. Todos os funcionários de tempo integral e parcial recebem treinamento sobre como lidar com o *feedback* dos usuários, como o Sistema de Qualidade funciona e qual seu papel nesse contexto.

Os Padrões de Gestão de Qualidade ISO 9000 são um padrão global para qualidade, conforme definido pela Organização Internacional para a Padronização, na Suíça.

4.6. Passo seis: avalie as melhorias e repita o ciclo

Um ciclo contínuo de melhorias

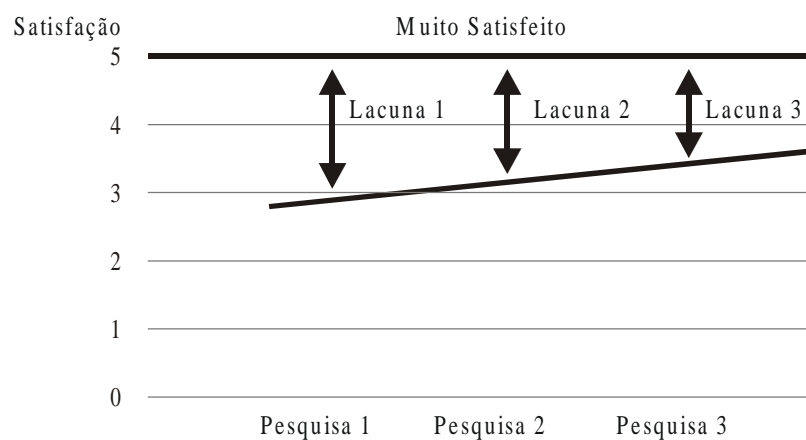
O último passo do processo de pesquisas de usuários é avaliar o efeito das suas melhorias nos serviços. Isso é feito repetindo-se o ciclo da pesquisa, uma vez que as mudanças necessárias tenham sido implementadas, e procedendo assim regularmente a partir desse momento. Comparando as medidas originais ou de base com as informações mais recentes, você poderá acompanhar o sucesso dos seus esforços e continuamente ajustá-los às suas necessidades, à medida que essas mudam.

A *BC Parks* é um exemplo de uma organização que tem usado repetidas pesquisas de usuários para melhorar seu desempenho. Os padrões de serviço da *BC Parks* são baseados nas avaliações de satisfação dos visitantes. Quando ocorrem melhorias nos serviços e são dadas notas mais altas nas avaliações. Esse sistema assegura que haja um esforço constante para manter ou melhorar os serviços.

Medidas contínuas de satisfação

Os resultados da satisfação geral dos usuários com o desempenho podem ser colocados em um gráfico para uma série de pesquisas subsequentes, a fim de avaliar o sucesso do processo de pesquisa de usuários ao longo do tempo. Como mostra o gráfico a seguir, a lacuna entre a avaliação do desempenho e a plena satisfação tornou-se menor, na medida em que as organizações identificaram e resolveram as lacunas de serviço emergentes.

Gráfico 2: Satisfação geral ao longo do tempo



Aprimorando seu processo de pesquisa ao longo do tempo

As necessidades e expectativas de seus usuários mudarão ao longo do tempo, assim como o meio ambiente do seu programa. Você pode adaptar seus instrumentos de medição a essas mudanças acrescentando ou descartando características de serviços na medida em que as lacunas são resolvidas e novos aspectos surgem. Seus mecanismos de *feedback* contínuo e suas investigações preliminares irão alertá-lo com relação a essas mudanças.

É importante manter aspectos-chave do seu instrumento de pesquisa (tais como a escala de avaliação e o item da satisfação geral) consistentes ao longo do tempo. Isso lhe permite acompanhar seu progresso a longo prazo.

5. Conclusão

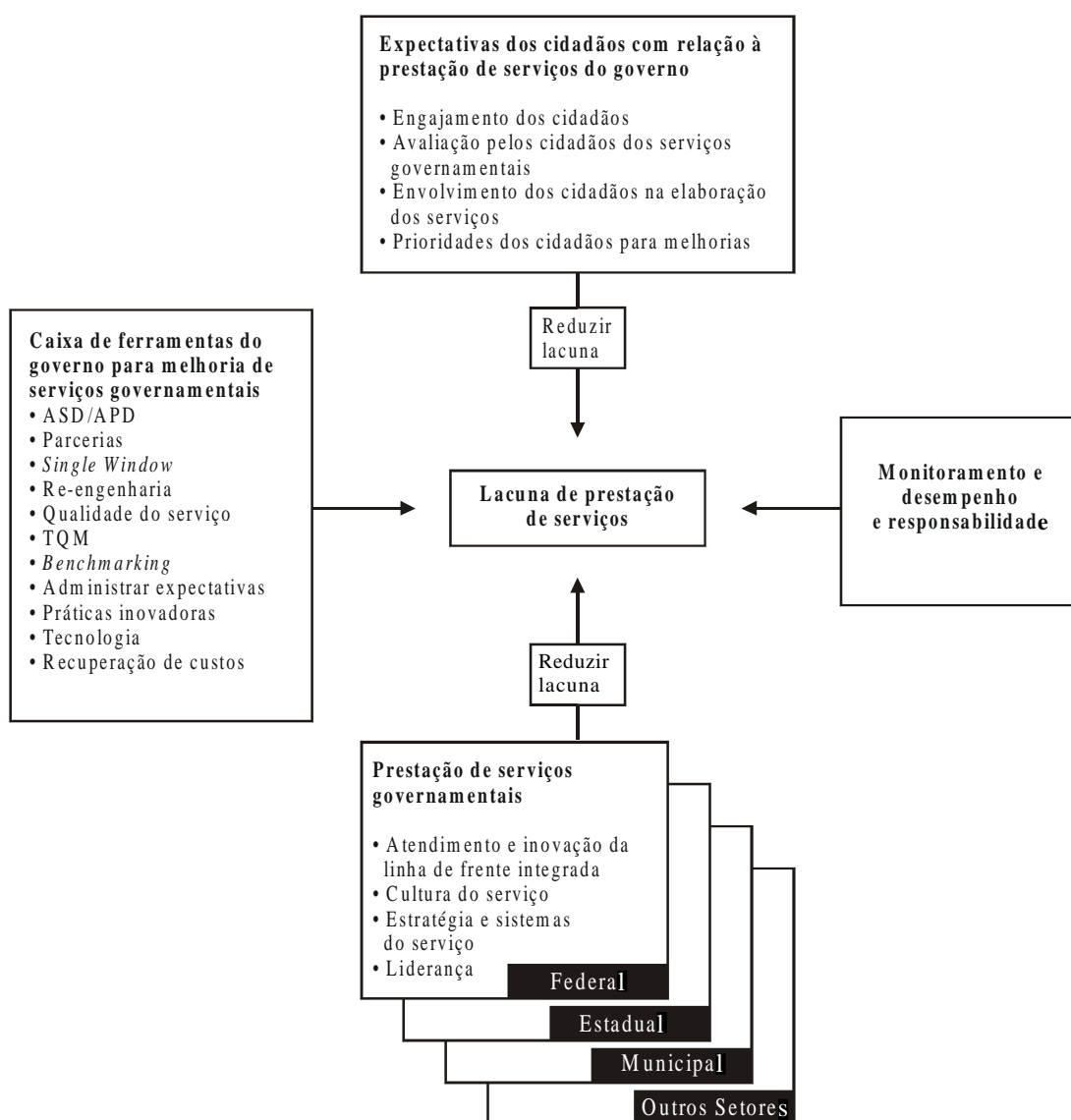
Espera-se que esta publicação encoraje mais organizações de serviço público a se engajarem em pesquisas de satisfação do usuário. A Rede Nacional de Serviços Centrados no Usuário e seus membros comprometeram-se a trabalhar para a melhoria dos serviços públicos por todo o país. O estabelecimento dessa Rede e as suas atividades oferecem a todas as organizações públicas do Canadá acesso a informações sobre as melhores práticas, ferramentas eficazes e um intercâmbio aberto entre organizações de serviço público com desafios semelhantes.

Referências bibliográficas

- CANADA, TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT. (1996), *Quality Services Guide XII: Who is the Client – A Discussion Paper*. Ottawa.
- CCMD (1997), *Citizen-Centred Service Delivery Network Conference Report*.
- DUTKA, Alan. (1994), *AMA Handbook for Customer Satisfaction*. Illinois: NTC Publishing Group.
- GLOBERSON, Arye; GLOBERSON, Shlome; FRAMPTON, Judith. (1991), *You Can't Manage What You Don't Measure: Control and Evaluation in Organizations*. Inglaterra, Aldershot, Hants; Gower Publishing Company Ltd.
- LOH, Susan. (1993), *An Assessment of Customers' Service Expectations and Perceptions of the Office Products Centre*. Victoria, British Columbia.
- MARSON, Brian; BARTON, Joan. (1991), *Service Quality: an introduction*. British Columbia: Service Quality Secretariat.
- MARSON, Brian; DINSDALE, Geoff . *Citizen/Client Surveys: Dispelling Myths and Redrawing Maps: Draft*. CCMD, Ottawa.
- MILLER, Thomas I., MILLER, Michelle A. (1991), *Citizen Surveys: How to Do Them, How to Use Them, What They Mean*. Washington; International City/ County Management Association.
- PAYNE, S.L. (1983), "The Art of Asking Questions". Princeton: Princeton University Press, 1951, in ROSSI, Peter H., WRIGHT, James D., ANDERSON, Andy B. *Handbook of Survey Research*. New York: Academic Press.
- ROSSI, Peter H., WRIGHT, James D., ANDERSON, Andy B. *Handbook of Survey Research*. New York: Academic Press.
- ZEITHAML, Valarie; PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.

Anexo 1

Parâmetros para modernizar a prestação de serviços do setor público



Copyright CCMD, 1998

Anexo 2

Ferramenta Comum de Medida (CMT)

Instruções para as organizações

À primeira vista, a CMT parece ser uma pesquisa de satisfação de usuários pronta para uso, mas não é. A CMT, como se apresenta, é mais longa do que a maioria das organizações gostaria que uma pesquisa de satisfação de usuários fosse. A adaptação por parte do usuário é essencial para sua eficácia na implementação. A CMT fornece uma coleção ampla de itens de pesquisa que podem ser escolhidos pelas organizações de serviço público ao elaborar uma pesquisa de satisfação de usuários.

Antes de prosseguir com a adaptação, existem algumas recomendações metodológicas que as organizações deveriam considerar. A CMT foi elaborada para facilitar a consistência e a análise comparativa entre organizações públicas semelhantes, que escolherem utilizá-la. Além disso, ela irá oferecer às organizações um sistema de pesquisa de fácil utilização, a fim de estabelecer parâmetros (*benchmarks*) dentro de sua própria organização. Isso é alcançado pelo uso repetido da ferramenta e com a comparação dos resultados.

Pelos motivos acima mencionados, é importante manter a escala de medida e a redação dos itens que são selecionados pela organização. Além disso, a ordem dos itens também deve ser mantida. A CMT tem uma seção pré-estabelecida, onde as organizações podem acrescentar as perguntas que são específicas à sua realidade — o posicionamento dessas questões também deveria ser mantido na seção designada para aumentar os efeitos que essas perguntas têm sobre os outros itens incluídos na pesquisa.

O processo de adaptação irá envolver os seguintes passos:

1. Defina as metas da sua pesquisa de satisfação de usuários.
2. Revise a CMT na íntegra.
3. Decida que itens são relevantes à sua organização e as metas do seu estudo.
4. Identifique quaisquer perguntas que você deseje fazer e que podem não estar incluídas na CMT.

5. Elabore essas perguntas e acrescente-as à seção designada para perguntas adicionais.

6. Adapte a redação da Introdução para adequá-la à sua organização.

7. Adapte a redação (serviço/produto) de toda a CMT, a fim de torná-la relevante para sua organização e para o serviço específico ao qual a pesquisa se aplica.

Recomenda-se que as organizações conduzam pré-testes da ferramenta adaptada que irão indicar onde quaisquer ajustes podem ser necessários antes de implementar a pesquisa, evitando erros aos quais os usuários seriam expostos.

© Centro Canadense de Gestão

Pesquisa de satisfação de usuários

Pretende-se que esta pesquisa de satisfação de usuários forneça à (a organização completa com seu nome) informações que irão auxiliá-la a melhor atender suas necessidades. Esta pesquisa fornece a você, usuário, uma oportunidade de nos dizer como estamos nos saindo e de como podemos melhorar. Estamos interessados em saber o que você tem a dizer a respeito do nosso serviço/produto e respeitamos o tempo que você está usando para completar esta pesquisa. Muito obrigado!

Nós estamos pesquisando usuários que tenham usado nosso serviço nos(as) últimos(as) (a organização preenche com o período de tempo). Os participantes são selecionados aleatoriamente (ou a organização preenche com o critério usado). As informações coletadas por meio desta pesquisa serão utilizadas por (organização), para melhor compreender as suas necessidades e ajudar-nos a realizar melhorias na forma como prestamos nosso serviço e fornecemos nosso produto. Suas respostas permanecerão anônimas, uma vez que estaremos consolidando todas as informações que recebemos.

Esta pesquisa faz perguntas sobre vários aspectos da sua experiência com nossos serviços/produtos. Isto inclui como você foi atendido, quão confiável nosso serviço/produto foi, a facilidade de acesso e outros.

Quando você tiver completado esta pesquisa, por favor (método de devolução especificado pela organização, ou seja, coloque-o na caixa disponível, remeta-o por correio aos nossos escritórios usando o envelope já endereçado e preencha com a data).

Se você tiver quaisquer perguntas a respeito desta pesquisa e o uso destas informações, contate (preencha o nome da pessoa de contato) no (preencha com o telefone de contato).

Seção 1 – Prestação de serviço/ fornecimento de produto

Esta seção pergunta a respeito da maneira como este serviço/produto foi prestado/fornecido a você pela equipe de atendimento.

Para as perguntas seguintes (n^{os} 1-10), favor circular a resposta que melhor descreve sua experiência.

1. Você já recebeu o serviço/produto, ou o processo de prestação do serviço está em andamento neste momento?

a) serviço/produto recebido ® vá para a pergunta n^o 2

b) prestação do serviço/fornecimento do produto está em processo

® vá para pergunta n^o 6

Observação para as organizações: os intervalos para as perguntas 2 e 3 podem referir-se a minutos, horas, dias ou semanas, dependendo da natureza da organização que está utilizando o instrumento.

2. Quanto tempo levou para você receber o serviço/produto — desde o momento em que você contatou a organização que lhe prestou o serviço/forneceu o produto até você receber o serviço/produto?

0-4 5-9 10-14 15-19 20-24 25-29 30+

3. Qual o tempo aceitável para se receber este produto/serviço?

0-4 5-9 10-14 15-19 20-24 25-29 30+

4. Quantos contatos foram necessários para você receber seu serviço/produto? Um contato é cada telefonema, *e-mail*, carta, fax ou visita ao escritório.

1 2 3 4 5 6 7 8+

5. Qual o número de contatos aceitável para receber este serviço/produto?

1 2 3 4 5 6 7 8+

6. Você foi a um posto de atendimento para acessar o serviço/produto?

Sim ® vá para a pergunta n^o 7

Não ® vá para a pergunta n^o 9, na próxima página

7. Quanto tempo você teve que esperar no local de atendimento antes de ter contato com a equipe que fornece o serviço/produto? As respostas são em minutos.

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

8. O que é um tempo de espera razoável no local de atendimento antes de ter contato com a equipe que fornece o serviço/produto? As respostas são em minutos.

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

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

1 2 3 4 5 6 7 8 ou mais

10. O que é um número aceitável de pessoas para conseguir o que você necessitava?

1 2 3 4 5 6 7 8 ou mais

11. No fim, você conseguiu o que precisava da nossa organização?

Sim

Não

Conseguir parte do que eu necessitava

12. O serviço/produto foi fornecido sem erros?

Sim

Não

Se você respondeu NÃO à pergunta nº 12, favor comentar os erros que você encontrou ao receber nosso serviço/produto.

Favor circular a resposta que melhor descreva sua satisfação com relação aos seguintes aspectos do nosso serviço/produto.

	Quão satisfeito você ficou com este aspecto do nosso serviço/produto? 1= Muito insatisfeito 2= Insatisfeito 3= Neutro 4= Satisfeito 5= Muito satisfeito N/A – Não se aplica	Quão importante este aspecto do nosso serviço/produto é para você? 1=Muito pouco importante 2= Pouco importante 3= Neutro 4= Importante 5= Muito importante N/A – Não se aplica
A. Tempo exigido para prestação do serviço/entrega do produto.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
B. Número de contatos com a organização necessários para receber o serviço/produto.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
C. Tempo de espera no local de atendimento.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
D. Número de pessoas com as quais lidei para receber o serviço/produto.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
E. O serviço foi prestado de maneira justa e igualitária.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
F. Ficou claro o que fazer caso eu tivesse um problema.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
A Equipe de atendimento foi: G. Gentil	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
H. Prestativa	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
I. Atenciosa	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
J. Competente	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
K. Dispunha de informações atualizadas.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
L. Respeitosa	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
M. Flexível	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
N. Atendeu às minhas necessidades de segurança.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
O. Protegeu minha privacidade /confidencialidade.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
P. Em geral, quão satisfeito você ficou com a maneira com a qual o serviço foi prestado/o produto foi fornecido pela equipe de atendimento?	1 2 3 4 5 N/A	

Q. Se você somente pudesse melhorar três das áreas acima, quais você focalizaria? Favor circular três.

A B C D E F G H I J K L M N O P

13. Favor fornecer quaisquer comentários adicionais que você possa ter sobre as pessoas que o atenderam.

Seção 2 – Acesso e instalações

Favor circular a resposta que melhor descreve sua experiência nestas áreas.

	Quão satisfeito você ficou com este aspecto do nosso serviço/produto? 1= Muito insatisfeito 2= Insatisfeito 3= Neutro 4= Satisfeito 5= Muito satisfeito N/A – Não se aplica	Quão importante este aspecto do nosso serviço/produto é para você? 1=Muito pouco importante 2= Pouco importante 3= Neutro 4= Importante 5= Muito importante N/A – Não se aplica
A unidade que prestou este serviço/forneceu este produto: A. Foi facilmente acessada por telefone.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
B. Estava em local de fácil acesso.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
C. Tinha um horário de expediente adequado.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
D. Tinha estacionamento adequado.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
E. Foi facilmente acessível (por ex., não havia barreiras para entrar fisicamente e utilizar os prédios).	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
E. Tinha escritórios e áreas de espera confortáveis.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
F. Tinha placas de sinalização fáceis de serem localizadas.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
G. Tinha placas de sinalização fáceis de serem entendidas.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
H. Foi fácil agendar um horário com a equipe de atendimento.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
I. Ofereceu vários métodos de acesso (fax, Internet, telefone, <i>e-mail</i>).	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
J. Em geral, quão satisfeito você ficou com a facilidade de acesso ao serviço prestado/produto fornecido?	1 2 3 4 5 N/A	
K. Em geral, quão satisfeito você ficou com as instalações do serviço/produto?	1 2 3 4 5 N/A	
Q. Se você somente pudesse melhorar três das áreas acima, em quais você se concentraria?		
Favor circular três.	A B C D E F G H I J K	

1. Se você achou que a localização do atendimento não era conveniente, onde você gostaria que as instalações estivessem localizadas?

2. Qual é sua maneira preferida de acessar este serviço?

Favor completar com os números 1, 2 e 3 em frente a três dos itens abaixo, para indicar suas preferências.

- Pessoalmente
- Telefone
- Fax
- Internet
- E-mail*
- Correio
- Outro _____

3. O horário de expediente normal atende às suas necessidades para acessar este serviço/produto?

- a) Sim
- b) Não

Se você respondeu NÃO à pergunta nº 3, favor responder à pergunta abaixo:

Se o horário de expediente normal não atende às suas necessidades e se nós pudéssemos ampliar nosso horário, qual seria a sua preferência para ampliação do expediente? (Circule uma resposta)

- a) Iniciar mais cedo pela manhã, um dia por semana (às 7h00, por ex.).
- b) Manter o escritório aberto até mais tarde, uma vez por semana (até 19h00, por ex.).
- c) Abrir o escritório um dia, durante o fim de semana.
- d) Outras sugestões _____.

4. Favor fornecer comentários adicionais que você possa ter sobre o acesso ao serviço/produto e as instalações nas quais você o recebeu. (Por exemplo, você tem alguma necessidade especial que não foi atendida?)

Seção 3 – Comunicação

Para receber este serviço/produto, vários aspectos da nossa comunicação com você podem ter afetado sua experiência. Favor circular a resposta que melhor descreve sua experiência do atendimento.

	Quão satisfeito você ficou com este aspecto do nosso serviço/produto? 1= Muito insatisfeito 2= Insatisfeito 3= Neutro 4= Satisfeito 5= Muito satisfeito N/A – Não se aplica	Quão importante este aspecto do nosso serviço/produto é para você? 1=Muito pouco importante 2= Pouco importante 3= Neutro 4= Importante 5= Muito importante N/A – Não se aplica
Ao receber este serviço/produto: A. Minhas perguntas foram respondidas.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
B. A informação de que eu necessitava estava disponível.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
C. Recebi informações/instruções consistentes.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
D. A linguagem escrita e oral era clara.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
E. Tive opção entre os idiomas inglês e francês.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
F. A equipe de atendimento era facilmente compreendida.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
G. Os documentos e outras informações eram facilmente compreendidos.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
H. Os formulários eram fáceis de serem entendidos e preenchidos.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
I. Os procedimentos eram descomplicados e facilmente compreendidos.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
J. Foi fácil descobrir como obter o serviço.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
K. Fui informado de tudo que eu precisava para obter o serviço/produto.	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
L. Quão satisfeito você ficou com a nossa comunicação?	1 2 3 4 5 N/A	1 2 3 4 5 N/A
Q. Se você somente pudesse melhorar três das áreas acima, em quais você se concentraria? Favor circular três.	A B C D E F G H I J K L	

1. Qual(is), dentre as sugestões abaixo, seria(m) a(s) melhor(es) maneira(s) para nós nos comunicarmos com você a respeito do nosso serviço/produto? Circule tantas quantas desejar.

a) Propaganda na mídia (jornais, rádio, TV)

b) Panfletos/livretos pelo correio

c) Cartazes

d) Informação na Internet

e) *E-mail*

f) Outras_____.

2. Favor fornecer comentários adicionais que você possa ter sobre a comunicação que acompanhou o produto/serviço que você recebeu.

- d) 4 semanas
- e) 5 semanas
- f) mais de 5 semanas

3. Um patamar de custo razoável para este serviço/produto seria:

(Complete) \$ _____ até \$ _____.

4. Favor fornecer quaisquer comentários adicionais que você possa ter sobre o custo do serviço/produto recebido.

Seção 5 – Perguntas gerais

Favor circular a resposta que melhor descreve seu uso deste serviço/
produto.

1. Se você utilizou este serviço mais de uma vez, quantas vezes você o fez?

Usuários novos® vão para a pergunta nº 3

A cada:

- a) 1 semana ou menos
- b) 2 semanas
- c) 1 mês
- d) 2-5 meses
- e) 6-11 meses
- f) ano
- g) 2-5 anos

2. Quando foi a última vez que você utilizou este serviço?

Na(s) última(s) / no(s) último(s):

- a) semana ou menos
- b) 2 semanas
- c) mês
- d) 2-5 meses
- e) 6-11 meses
- f) ano
- g) 2-5 anos

3. Minha utilização deste serviço foi:

- a) uma exigência legal ® vá para a pergunta nº 6
- b) de minha escolha ® vá para a pergunta nº 4

4. Você irá utilizar este serviço novamente?

- a) Sim (vá para a pergunta nº 6)
- b) Não (vá para a pergunta nº 5)

5. Favor dizer por que você não irá usar este serviço novamente.

6. Você se deparou com algum dos seguintes problemas para obter o referido serviço? Assinale todos os que ocorreram.

- Eu não sabia onde buscar.
- Eu não consegui encontrar o serviço nas Páginas Amarelas da lista telefônica.
- Eu fui jogado para lá e para cá, de um funcionário para outro.
- Telefones ocupados.
- Tive dificuldades com sistemas de atendimento automático de telefone e de correio de voz.
- Recebi informações incorretas.
- Recebi informações conflitantes de pessoas diferentes.
- Tive que viajar uma distância muito longa.
- Foi difícil estacionar.
- Ninguém se deteve para me dar explicações.
- Outros (complete)_____.

Favor circular a resposta que melhor descreve o quanto você concorda ou discorda das seguintes afirmativas gerais sobre este serviço/produto.

	1= Discordo intensamente	2= Discordo	3= Neutro	4= Concordo	5= Concordo enfaticamente	N/A – Não se aplica
A. Esta organização atendeu bem às minhas necessidades.	1	2	3	4	5	N/A
B. A equipe que me atendeu fez um excelente trabalho.	1	2	3	4	5	N/A
C. O que eu precisava deste serviço, eu sabia aonde ir para obtê-lo.	1	2	3	4	5	N/A

Favor circular a resposta que melhor descreve seu nível geral de satisfação com a prestação deste serviço/o fornecimento deste produto.

	1= Muito insatisfeito	2= Insatisfeito	3= Neutro	4= Satisfeito	5= Muito satisfeito
D. Em linhas gerais, quão satisfeito você ficou com este serviço/produto?	1	2	3	4	5

7. Se você pudesse melhorar apenas três áreas na prestação deste serviço e no fornecimento deste produto, em quais dentre as seguintes nós deveríamos nos concentrar?

Favor escrever os números 1, 2 e 3 em frente aos itens selecionados, para indicar a primeira, segunda e terceira áreas mais importantes a serem melhoradas:

- ___ Prazo de tempo para receber o serviço/produto
- ___ Número de contatos necessários para receber o serviço/produto
- ___ Tempo de espera em fila
- ___ Tempo de espera ao telefone
- ___ Tempo de espera para respostas por correio
- ___ Mais meios para acessar o serviço/produto (Internet, *e-mail*, fax)
- ___ Horário de expediente adequado
- ___ Facilidade de acesso aos escritórios
- ___ Cordialidade da equipe de atendimento
- ___ Habilidade/competência da equipe de atendimento
- ___ Facilidade para acessar informações a respeito do serviço/produto
- ___ Formulários simples
- ___ Instruções/orientações claras
- ___ Informações precisas e consistentes
- ___ Confiabilidade do atendimento
- ___ Métodos convenientes para pagamento
- ___ Custo razoável para o serviço/produto
- ___ Outras _____.

Observação: É aqui que as organizações podem colocar itens adicionais específicos.

Seção 6 – Informações a seu respeito (Para Usuários Externos)

Nós gostaríamos de saber mais a respeito de nossos usuários, para melhor entender suas necessidades com relação a este serviço/produto. Esta informação é utilizada para auxiliar nossa organização no planejamento de melhorias e na forma como prestamos nosso serviço/fornecemos nosso produto 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 circular o que melhor descreve sua situação.

1. Gênero
 - a) Feminino
 - b) Masculino
2. Idade
 - a) 18-24 anos
 - b) 25-34 anos
 - c) 35-49 anos
 - d) 50-64 anos
 - e) 65+ anos
3. Favor indicar o tipo de residência em que você mora.
 - a) Casa
 - b) Casa geminada
 - c) Apartamento secundário em uma residência
 - d) Apartamento
 - e) Outro _____.
4. Você:
 - a) Aluga
 - b) É proprietário
5. Favor indicar o tipo de família em que você vive.
 - a) Casal sem filhos dependentes
 - b) Casal com um ou mais filhos dependentes
 - c) Pai ou mãe com um ou mais filhos dependentes
 - d) Adulto solteiro

- e) Mais de um adulto solteiro, compartilhando uma residência
 - f) Grupo familiar com outros parentes
 - g) Outro_____.
6. Você atualmente está empregado?
- a) Sim ® vá para a pergunta nº 7
 - b) Não ® vá para a pergunta nº 10
7. Se você está empregado, você trabalha?
- a) Tempo integral (35 horas ou mais por semana)
 - b) Tempo parcial (menos de 35 horas por semana)
8. Qual é sua principal ocupação?
- a) Dona de casa
 - b) Gerente, executivo, empresário
 - c) Trabalho de escritório, vendas, prestação de serviços
 - d) Profissional liberal
 - e) Autônomo
 - f) Estudante
 - g) Artesão, operário
 - h) Outro_____.
9. Favor circular a letra apropriada para indicar o tipo de organização na qual você trabalha.
- a) Governo municipal
 - b) Governo estadual ou territorial
 - c) Governo federal
 - d) Outra organização pública, (sistema de saúde pública, sistema escolar, universidade, justiça etc).
 - e) Nenhuma das alternativas anteriores
10. Se você não está empregado, você:
- a) É aposentado
 - b) É estudante
 - c) Está recebendo seguro-desemprego
 - d) Outro_____.
11. A qual dos seguintes itens você tem acesso pessoal? Circule todos os que se aplicam.
- a) Computador
 - b) Internet
 - c) Fax
 - d) Correio Eletrônico (*e-mail*)
12. Qual é seu nível de educação formal até o momento?
- a) Primeiro ou segundo grau incompletos
 - b) Completou o segundo grau
 - c) Algum estudo pós-segundo grau

d) Completou faculdade ou universidade

e) Pós-graduação ou especialização profissional

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

a) Abaixo de \$ 10.000

b) \$ 10.000 a \$ 19.999

c) \$ 20.000 a \$ 29.999

d) \$ 30.000 a \$ 49.999

e) \$ 50.000 a \$ 69.999

f) \$ 70.000 a \$ 89.999

g) \$ 90.000 ou mais

14. Você é membro de um grupo minoritário visível?

a) Sim

b) Não

15. Você é aborígine (índio)?

a) Sim

b) Não

16. Onde você mora?

(a organização inclui opções relevantes aqui, por exemplo, dentro da comunidade, região, Estado).

17. Há quanto tempo você vive no Canadá: Estado/Região/Município/Comunidade?

(a organização seleciona a variável apropriada)

a) Por toda a minha vida

b) Dez anos ou mais

c) Menos de dez anos

Seção 7 – Informações a seu respeito e da sua organização (Para Usuários Externos)

Estamos coletando informações sobre você e a sua organização para dar mais significado às respostas que você nos forneceu. Essas informações são utilizadas para auxiliar a nossa organização a planejar melhorias na forma como prestamos nosso serviço/fornecemos nosso produto.

Favor completar as lacunas.

1. O nome da sua organização.

2. O nome da divisão ou área na qual você trabalha.

3. Sua posição/título.

4. Período de tempo em que você tem trabalhado nesta posição (em meses).

5. Período de tempo em que você tem trabalhado para este empregador (em meses).

6. O número de pessoas subordinadas diretamente a você.



Seção 8 – Seus comentários são muito importantes para nós

Favor escrever quaisquer comentários adicionais que você tenha a respeito deste serviço/produto governamental. Sinta-se à vontade para discutir a respeito de perguntas da pesquisa ou quaisquer outras idéias que você deseje remeter com relação à prestação de nosso serviço.

Muito obrigado por fornecer estas informações!

Cadernos ENAP

Números publicados

19. *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal* — 2000
Pesquisa ENAP
18. *Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público*
Zairo B. Cheibub & Richard M. Locke — 1999
17. *Gerenciando a alta administração pública: uma pesquisa em países da OCDE*
OCDE — Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico — 1999
16. *Flexibilidade na gestão de pessoal da administração pública*
OCDE — Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico — 1998
15. *O processo decisório da reforma tributária e da previdência social*
Marcus André de Melo e Sérgio de Azevedo — 1998
14. *Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos*
Barbara Nunberg — 1997
13. *Reforma do Estado no setor de saúde: os casos da Catalunha, Canadá, Reino Unido e Estados Unidos*
Samuel Husenman & Emili Sullà e outros — 1997
12. *Normas de conduta para a vida pública*
Lord Nolan — 1997
11. *A seguridade social no Brasil e os obstáculos institucionais à sua implementação*
Pedro César Lima de Farias — 1997

10. *O Impacto do modelo gerencial na administração pública*
Fernando Luiz Abrucio — 1997
9. *Progressos recentes no financiamento da previdência social na América Latina*
Manfred Nitsch & Helmut Schwarzer — 1996
8. *Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil*
Luciano Martins — 1997
7. *Reforma do Estado*
Evandro Ferreira Vasconcelos e outros — 1994
6. *Planejamento e orçamento*
Fábio Chaves Holanda e outros — 1994
5. *Recursos humanos no setor público*
Marcelo Viana Estevão de Moraes e outros — 1994
4. *A questão social no Brasil*
Marcos Torres de Oliveira e outros — 1994
3. *Gestão municipal e revisão constitucional*
Luíza Erundina de Souza e outros — 1993
2. *Cultura e memória na Administração Pública brasileira*
Iveraldo Lucena e outros — 1993
1. *Gestão de recursos humanos, relações de trabalho e direitos sociais dos servidores públicos*
Técnicos da ENAP e colaboradores — 1993