

<b>Introdução</b>	<b>3</b>
<b><i>Pesquisa de avaliação da satisfação dos públicos alvos dos serviços públicos: usos, importância e características</i></b>	<b>5</b>
<b>Usos e importância</b>	<b>5</b>
Pesquisas de satisfação como instrumento de gestão	5
Pesquisas de satisfação como “prestação de contas”	6
<b>Características das pesquisas de satisfação dos serviços públicos</b>	<b>6</b>
O caráter subjetivo da pesquisa de satisfação	7
Serviços <i>versus</i> produtos	14
Setor público <i>versus</i> setor privado	15
<b><i>Satisfação dos Públicos Alvos de Serviços Públicos: dimensões dos serviços avaliadas, conceitos e medidas</i></b>	<b>18</b>
<b>Dimensões dos serviços avaliadas pelos públicos alvos</b>	<b>18</b>
Aspectos tangíveis	19
Confiabilidade ( <i>reliability</i> )	19
Receptividade ( <i>responsiveness</i> )	19
Garantia ( <i>assurance</i> ):	19
Empatia	19
<b>Conceitos utilizados nas pesquisas de satisfação</b>	<b>22</b>
Expectativa do usuário e qualidade percebida dos serviços	22
Satisfação: discrepância ( <i>gap</i> ) entre expectativa e qualidade percebida do serviço	25
Valor (importância)	25
Relação entre importância e satisfação: A PRIORIDADE	26
<b>Operacionalização das Pesquisas de Satisfação</b>	<b>28</b>
Medição única <i>versus</i> medição dupla	29

Atribuindo a satisfação: Gap e Taxa de Satisfação Relativa _____	30
Medição de valor: a importância _____	32
<b>Gerenciamento da satisfação _____</b>	<b>36</b>
Discrepância de compreensão. _____	36
Discrepância de procedimentos na prestação do serviço. _____	37
Discrepância ( <i>gap</i> ) de natureza promocional. _____	38
Discrepância entre as especificações da qualidade do serviço e os serviços realizados. _	38
<b><i>Algumas questões sobre método e técnicas de pesquisas de satisfação</i> _____</b>	<b>39</b>
<b>Pesquisa de satisfação e pesquisa social _____</b>	<b>39</b>
<b>Tipo de método: quantitativo e qualitativo _____</b>	<b>40</b>
<b>Técnicas de Pesquisa _____</b>	<b>41</b>
Técnicas de Pesquisa Qualitativa: Entrevistas em profundidade e Grupos de Discussão _	41
Técnicas de Pesquisa Quantitativa: Survey _____	43
<b><i>Dicas sobre as etapas do Survey</i> _____</b>	<b>44</b>
<b>Elaboração do Questionário _____</b>	<b>44</b>
Elaboração de Questões _____	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Formato dos Questionários _____	48
Ordem das Questões _____	48
Instruções _____	48
Codificação _____	49
<b>Pré-teste _____</b>	<b>49</b>
<b>Análise _____</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## Introdução

Avaliações da satisfação de públicos alvos dos serviços públicos estão sendo cada vez mais difundidas no Brasil. Esse processo é consequência de uma mudança na filosofia de gestão da administração pública que introduziu a noção de “foco no cliente” e se concretizou a partir do Programa de Qualidade do Serviço Público, concebido com o objetivo de direcionar as ações da administração pública do governo federal para o atendimento das necessidades do usuário-cidadão<sup>1</sup>. No âmbito do Programa de Qualidade foi realizada, em 1999, a 1ª Pesquisa Nacional de Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos e, em 13 de junho de 2000, foi editado o decreto n.º 3.507, que define “diretrizes normativas para o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestados por órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional que atendem diretamente aos cidadãos”. O decreto determina ainda que os padrões de qualidade deverão ser utilizados “na prestação de todo e qualquer serviço aos cidadãos-públicos alvos; avaliados e revistos periodicamente; mensuráveis; de fácil compreensão; e divulgados ao público”. Para normatizar e orientar o estabelecimento dos padrões de qualidade e a avaliação da satisfação do usuário-cidadão, instituiu-se, através do decreto 3.507, o Sistema Nacional de Avaliação dos Serviços Públicos, implantado sob a coordenação da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Essa diretriz de avaliação da satisfação dos públicos alvos dos serviços públicos no Brasil acompanha uma tendência internacional de avaliação dos serviços da administração pública que teve início nos anos 80 nos países da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), particularmente no Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos (Coutinho, 2000).

As pesquisas de satisfação inserem-se em um contexto de reforma da administração pública, no qual o modelo gerencial voltado para o cidadão substituiu a concepção da administração orientada aos interesses do aparelho do Estado. Esse programa de reforma da administração pública expandiu-se nos anos 90 para os Estados Unidos e América Latina, alcançando, inclusive, o Brasil.

Vale dizer que inicialmente os programas de reforma da administração pública inspiraram-se fortemente na perspectiva empresarial, concebendo os cidadãos como clientes e até estabelecendo o princípio da concorrência entre organizações públicas como forma mais eficiente de provisão de serviços. Atualmente, no entanto, o enfoque é o cidadão-usuário, revelando uma preocupação em combinar elementos de eficiência e eficácia das ações da administração pública com valores democráticos de participação dos cidadãos e controle social da gestão pública.

As pesquisas de satisfação baseiam-se em grande medida em um referencial teórico e metodológico da avaliação de serviços do setor privado, que procura avaliar seu atendimento frente às expectativas dos públicos alvos. Deve-se ressaltar que, como

---

<sup>1</sup> No site da Escola Nacional de Administração Pública ([www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)) é possível encontrar vários documentos que esclarecem o atual foco gerencial da administração pública federal.

veremos, o setor público apresenta certas especificidades, tais como a ausência de lucro e concorrência, que devem ser consideradas na adaptação de uma metodologia original do setor privado. As avaliações de satisfação utilizam distintas metodologias e técnicas de pesquisa: avaliações através de entrevistas estruturadas sobre os padrões de atendimento ao público, oficinas de trabalho que envolvem a participação de funcionários e cidadãos, a utilização de índices de satisfação do consumidor, ouvidorias etc.

Esta publicação trata dos principais aspectos envolvidos nas pesquisas de satisfação dos públicos alvos, suas especificidades em relação à outros métodos e, principalmente, sua aplicação na administração pública. Nesse sentido, apresentam-se os principais conceitos que orientam as pesquisas de satisfação e as formas mais comuns de mensurá-los. Como as pesquisas de satisfação consistem em uma aplicação da pesquisa social, apresenta-se também algumas considerações sobre os preceitos que orientam uma investigação social: informações sobre metodologias e técnicas de pesquisa.

O objetivo desta publicação é oferecer uma introdução ao tema, a partir de uma abordagem preliminar com o propósito de familiarizar o leitor com os conceitos, procedimentos, dificuldades e limites comumente encontrados em pesquisas de satisfação, especificamente quando relacionados com a satisfação dos públicos alvos de serviços públicos. Espera-se com isso fornecer um referencial analítico que oriente os interessados em estudos mais aprofundados sobre o tema.

A seção seguinte apresenta os principais usos e a importância das pesquisas de satisfação. Além disso, explora as principais características de uma pesquisa de satisfação dos públicos alvos dos serviços públicos: o aspecto subjetivo da pesquisa de satisfação; as peculiaridades da avaliação dos serviços em oposição às avaliações de produtos; e o caráter público da prestação dos serviços. Como será visto, cada uma dessas características possui implicações importantes para os conceitos inerentes às pesquisas de satisfação e suas formas de mensuração.

Em seguida, apresentam-se os principais conceitos das pesquisas de satisfação, as dimensões da prestação de serviços que são normalmente avaliadas, as principais medidas e indicadores utilizados nas pesquisas de satisfação e os principais fatores apontados como fontes de insatisfação dos públicos alvos. A terceira parte aborda alguns temas sobre os métodos e técnicas de pesquisa social.

## **Pesquisa de avaliação da satisfação dos públicos alvos dos serviços públicos: usos, importância e características**

### ***Usos e importância***

Pesquisas de satisfação são comumente utilizadas na obtenção de informações sobre as expectativas, percepções de desempenho e preferências dos públicos alvos sobre os serviços oferecidos, seja por organizações públicas, seja por organizações privadas. Em ambos os casos, uma vez processadas e analisadas, as informações fornecem indicações dos pontos críticos (fracos) e pontos bem avaliados da prestação de serviços (fortes). Estas informações permitem que as organizações identifiquem os elementos de um serviço considerados como prioritários para a implementação de melhoria na perspectiva dos públicos alvos, além dos principais problemas com os serviços e a visão dos públicos alvos sobre a qualidade da prestação de serviços. Como é óbvio, essas informações são valiosas para aprimorar a gestão e a qualidade dos serviços. Como afirmam Schmidt e Strickland em um trabalho sobre satisfação os públicos alvos,

*“A gestão eficaz requer a tomada de decisão apropriada. 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 públicos alvos, para tornar as decisões efetivas a respeito dos serviços prestados.” (Schmidt e Strickland, 2000).*

Enquanto instrumentos de gestão, pesquisas de satisfação inserem-se em uma perspectiva mais ampla de avaliação e monitoramento da prestação de serviços. Neste sentido, elas permitem abrir um canal de comunicação, informação e, principalmente no caso de serviços públicos, de responsabilização e prestação de contas das organizações em relação aos seus públicos alvos. A pesquisa de satisfação estreita os laços entre as organizações públicas e os cidadãos/públicos alvos de seus serviços, pois, através dela o cidadão/usuário pode intervir diretamente na forma como o serviço lhe é prestado, indicando as suas prioridades e as suas insatisfações. De algum modo, pode-se dizer que a pesquisa de satisfação permite que os cidadãos controlem as organizações que lhe servem, aumentando a transparência do setor público.

### **Pesquisas de satisfação como instrumento de gestão**

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

As pesquisas de satisfação são utilizadas também como instrumentos de monitoramento, servindo para acompanhar a prestação de serviços no decorrer do tempo. Nesses casos, as pesquisas avaliam o processo de prestação de serviços, permitindo a identificação, sob

a ótica do usuário, de possíveis problemas na execução dos serviços, possibilitando a elaboração de uma estratégia de ação para superá-los. Sendo assim, pesquisas de satisfação podem ser utilizadas na correção dos rumos da prestação de serviços, visando atender melhor seus públicos alvos.

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

### Pesquisas de satisfação como “prestação de contas”

Além do caráter gerencial, avaliar e monitorar as expectativas e a satisfação dos públicos alvos, permite que as organizações criem um sistema de informação e comunicação com o usuário, comprometendo-o com o processo de prestação de serviços. Ou seja, pesquisas de satisfação cumprem também um objetivo de inclusão, conferindo ao usuário a devida importância na prestação dos serviços de uma organização: a convicção de que os principais beneficiários das ações de uma organização estão sendo ouvidos.

Especificamente no caso dos serviços públicos, pesquisas de avaliação de satisfação proporcionam muito mais do que um simples controle de processo da prestação de serviços. São também uma forma de “controle social”, fazendo com que os órgãos públicos prestem contas de suas atividades e serviços e estejam “afinados” com as expectativas, preferências e opiniões dos cidadãos-públicos alvos.

Resumindo, é possível identificar dois objetivos principais das pesquisas de satisfação com públicos alvos de serviços públicos. Por um lado, essas consistem na utilização das expectativas, avaliações, preferências, críticas etc, dos públicos alvos como instrumentos de melhoria da gestão e da qualidade dos serviços públicos. Relacionado a isso tem-se um objetivo, não menos importante, de prestação de contas e abertura de canais de comunicação e informação com os públicos alvos, assumindo um caráter de controle social das organizações públicas. Assim, pesquisas de satisfação possibilitam combinar dois princípios que orientam as reformas gerenciais da administração pública: os elementos de eficiência e eficácia das ações da administração pública com valores democráticos de participação dos cidadãos e controle social.

### ***Características das pesquisas de satisfação dos serviços públicos***

As pesquisas de avaliação da satisfação possuem duas especificidades quando comparadas a outras formas de avaliação, que é o caráter subjetivo da avaliação realizada e o fato da avaliação incidir sobre a prestação de serviços e não sobre produtos. Além disso, a pesquisa de satisfação aplicada ao setor público deve levar em conta a própria

natureza pública do serviço sendo avaliado, para a correta compreensão das percepções e expectativas dos públicos alvos.

Essas características possuem implicações substantivas e metodológicas importantes para a elaboração e execução adequadas da pesquisa de satisfação. Como será visto posteriormente, o caráter subjetivo da avaliação da satisfação orienta a definição dos principais conceitos subjacentes às pesquisas e, conseqüentemente, informam a construção dos indicadores utilizados para apreendê-los. A avaliação de serviços e não de produtos definem as dimensões passíveis de avaliação. Por fim, a natureza pública da prestação de serviços conduz a uma discussão sobre o público alvo das pesquisas, se os públicos alvos ou os cidadãos em geral, e ao equilíbrio necessário entre a necessidade de satisfação de públicos alvos específicos e a necessidade de atender aos interesses coletivos em geral.

#### O caráter subjetivo da pesquisa de satisfação

Medidas de avaliação objetivas referem-se às informações que podem ser observadas, desconsiderando as percepções ou opiniões que as pessoas possuem, enquanto os indicadores subjetivos referem-se precisamente a estas percepções ou opiniões. Assim, pode-se estabelecer objetivamente em uma organização que uma certa porcentagem de atendimentos dentro do prazo estipulado seja um indicador objetivo da qualidade do atendimento da organização. Uma baixa porcentagem de atendimentos dentro do prazo estabelecido seria indicativa de que o padrão de atendimento não está sendo alcançado e o serviço precisa ser melhorado, enquanto o alcance da meta estabelecida é indicador de que a qualidade, do ponto de vista objetivo, está sendo obtida.

Na Espanha, por exemplo, o centro de o Centro de Informação Telefônica Administrativa (CIA) divulga um conjunto de padrões objetivos que devem ser adotados em seus serviços. Estabelece, por exemplo, que todas as chamadas telefônicas devem ser atendidas em um tempo médio de espera de um minuto ou menos e que 70% das consultas telefônicas devem ser atendidas em tempo inferior a 5 minutos e 30% delas podem ser atendidas antes de 10 minutos. Para medir a qualidade dos seus serviços, a CIA contabiliza o número de consultas telefônicas atendidas no prazo estabelecido, o percentual de consultas pessoais atendidas antes de 5 minutos e o percentual de consultas pessoais atendidas antes de 10 minutos. Com isso, observa se os indicadores de qualidade estão ou não sendo atingidos. Em caso afirmativo, a qualidade da prestação de serviços está sendo assegurada (Pesquisa ENAP, nº 42).

Os chamados “padrões de qualidade” do serviço público são uma forma de indicador objetivo da qualidade da prestação de serviços. A Delegacia Regional do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego divulga os seguintes de padrões de qualidade relativos aos prazos de conclusão de seus serviços.

<b>Serviço</b>	<b>Prazo de conclusão (dias)</b>
Certidão de tempo de serviço	30
Carteira de trabalho e Previdência Social	15
Seguro Desemprego (1ª parcela)	30
Registro Profissional	2
Emissão de Certidão de RAIS	2

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

Pesquisas de satisfação dos públicos alvos de serviços, públicos ou privados, oferecem medidas de avaliação subjetivas. Isso significa que são os próprios públicos alvos que definem a qualidade dos serviços recebidos e as prioridades da prestação desses serviços, isto é, os aspectos do serviço considerados mais importante em suas opiniões. Em muitas das abordagens adotadas para a avaliação de satisfação, o julgamento da qualidade da prestação de serviços é feito através de uma comparação que o usuário faz entre a avaliação dos serviços recebidos de uma organização e a expectativa que possuíam a respeito da qualidade destes serviços antes de serem atendidos. Diferentemente das medidas objetivas, as avaliações subjetivas dependem, em grande parte, das características sócio-demográficas dos públicos alvos, de suas percepções, opiniões, crenças, valores etc. Estes fatores informam sua expectativa sobre a qualidade dos serviços. Como veremos, a idéia de expectativa pode ser operacionalizada de diversas maneiras.

De modo geral, os indicadores objetivos são mais facilmente quantificados e mais comparáveis do que os indicadores subjetivos, justamente por não dependerem dos estados psicológicos dos indivíduos e/ou dos contextos sócio-culturais em que estão inseridos. Para apreender indicadores objetivos basta observar se uma meta pré-estabelecida de prestação de serviços está sendo alcançada. Pelo exposto, torna-se óbvio que um passo fundamental na operacionalização de indicadores objetivos é a definição de



que metas, que indicadores objetivos, vão ser consideradas como indicadores da qualidade da prestação de serviço. Esta definição é sempre feita por um *expert*, um profissional da área de atuação da organização que é capaz de julgar quais as medições melhor refletem a qualidade do processo de prestação de serviço. Ou então, são utilizados indicadores já consagrados em uma certa área de atuação. Na área de educação, por exemplo, há uma antiga discussão sobre indicadores de qualidade da prestação deste serviço, o que permitiu o estabelecimento de um certo consenso em torno de algumas medidas.

De qualquer forma, os indicadores mais adequados para mensurar a qualidade de um serviço sempre serão muito específicos ao tipo de serviço sendo prestado. Por exemplo, em uma empresa de serviço telefônica o tempo de espera para ser atendido é um critério adequado para a medição de qualidade. Em um hospital, apesar de se poder medir o tempo de espera para o atendimento como critério de qualidade, a proporção de pacientes que contraem infecção hospitalar reveste-se de maior importância na definição de qualidade da prestação de serviço hospitalar.

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

É possível, neste sentido, haver situações nas quais as tendências dos indicadores objetivos não correspondam às tendências dos indicadores subjetivos. Ou seja, uma organização pode atingir todos os seus padrões de atendimento, mas seus serviços serem mal avaliados por um grande contingente de públicos alvos. No caso de uma divergência deste tipo, o que pode estar ocorrendo é que a organização pode ter definido como critério de qualidade de sua prestação de serviço metas que são menos relevantes para os públicos alvos do que outras dimensões do serviço que não estão sendo consideradas.

Um hospital, por exemplo, pode atender um número elevado de pacientes por mês, estes atendimentos podem estar de acordo com padrões de qualidade estabelecidos e mesmo assim seus públicos alvos podem estar insatisfeitos. Afinal, os indicadores objetivos muito dificilmente captam a forma como o serviço é prestado, se com atenção, respeito, cortesia, interesse, etc. Medir o número de atendimentos não diz nada sobre estas dimensões subjetivas do atendimento. Estas só podem ser captadas por uma metodologia de medição subjetiva.

Sendo assim, pesquisas de satisfação podem ser utilizadas para observar se os padrões de atendimento possuem impacto positivo para os públicos alvos, inserindo-se em um programa mais amplo de avaliação que combine indicadores objetivos e subjetivos. Os Correios do Canadá nos oferecem um exemplo concreto. Em 1996, eles cumpriam em 97% das vezes, seus padrões de qualidade, mas mesmo assim a procura pelos seus serviços de entrega de cartas estava diminuindo. Decidiu-se, então, implementar um programa de

avaliação da prestação de serviços mais abrangente, incorporando pesquisas de satisfação com públicos alvos e funcionários. Assim, os Correios do Canadá desenvolveram um sistema integrado de avaliação de serviços, supervisionado pelo Departamento de Medida e Análise Corporativa. As informações recolhidas e analisadas por esse sistema de avaliação são utilizadas para orientar as ações em todos os setores da empresa: coleta e entrega de correspondências, estratégias de vendas, desenvolvimento de produtos, atendimento aos públicos alvos etc. As pesquisas de satisfação são elaboradas de acordo com cada assunto pesquisado e seus resultados são remetidos a um grupo de funcionários responsáveis pelo desenvolvimento de planos de ação que solucionem os problemas identificados. Dessa forma, as pesquisas de satisfação passaram a complementar as avaliações de desempenho, permitindo que as expectativas dos públicos alvos dos Correios fossem conhecidas e atendidas. (Schmidt e Strickland, 1999).

Sendo assim, pesquisas de avaliação de satisfação são extremamente importantes para o aprimoramento dos serviços oferecidos pelas organizações, ao concentrarem-se nas informações sobre o que os públicos alvos-cidadãos desejam e não sobre o que os administradores pensam ou acham que eles desejam. Nesse sentido, uma pesquisa de satisfação fornece subsídios essenciais para uma estratégia gerencial e para a concentração de esforços da administração pública na redução da lacuna entre os que os públicos alvos cidadãos desejam e a qualidade (satisfação) dos serviços que ele recebe.

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

Este exemplo nos permite ilustrar um objetivo fundamental da pesquisa de satisfação. Ela deve ser orientada pela preocupação em descobrir as necessidades e percepções dos públicos alvos sobre o serviço. Os públicos alvos são os beneficiários de quaisquer melhorias, sendo assim, as prioridades e interesses dos públicos alvos é que devem orientá-las. Isso não quer dizer que as avaliações de desempenho, através de padrões de qualidade ou quaisquer outros indicadores objetivos, são menos importantes ou inadequados para avaliar os serviços de uma organização.

Ao contrário, uma análise, embora preliminar, realizada nos Estados Unidos pelos pesquisadores David Swindell, da Universidade de Clemson, e Janet Kelly, da Universidade do Tennessee, mostrou uma convergência entre os resultados de pesquisas de satisfação com públicos alvos-cidadãos sobre a prestação de serviços públicos e os indicadores de desempenho (Swindell e Kelly, 2000). Foram analisadas sete dimensões de serviços

prestados pelos governos de treze cidades entre 1997 e 1998 <sup>2</sup>: policiamento, serviços médicos de emergência, manutenção de rodovias, limpeza, iluminação pública, parques e livrarias. Os indicadores objetivos de desempenho de cada dimensão, elaborados pelo *International City County Management Association* (ICMA), foram correlacionados com os indicadores de satisfação dos cidadãos com os serviços prestados pela cidade. Assim, por exemplo, observou-se que na dimensão “policiamento” o indicador objetivo de desempenho “número de crimes por mil habitantes” mostrou-se negativamente associado com todos os indicadores de satisfação dos cidadãos. Ou seja, como seria de se esperar, quanto menor a violência na cidade mais os cidadãos estão satisfeitos com os serviços de policiamento. A pesquisa testou 88 pares de indicadores objetivos com valores subjetivos de avaliação e constatou que 75, ou seja, 85% do total, indicaram que quanto melhor os indicadores objetivos de desempenho, maior a satisfação dos públicos alvos com os serviços públicos prestados.

Podemos extrair duas lições desta pesquisa. A primeira se refere a própria validade dos indicadores de satisfação. Se os indicadores construídos pelas pesquisas de satisfação não se correlacionassem com o desempenho objetivo da prestação de serviço, o que eles estariam medindo? Certamente não a qualidade da prestação de serviços. Deve-se ressaltar, neste sentido, que os públicos alvos têm um comportamento coerente e racional, o que reforça a convergência entre indicadores objetivos e pesquisas de satisfação. Apesar de o foco da pesquisa de satisfação ser a expectativa dos públicos alvos, esta expectativa não é ilimitada. Pesquisas qualitativas mostram que o usuário, normalmente, expressa necessidades dentro do universo da prestação de serviço da organização e apresentam, se informados, sensibilidade para os custos da implementação de melhorias. Afinal, os custos da organização, pública ou privada, acabam sendo repassados para os públicos alvos. Ou seja, as pessoas sabem que pedir caviar na fila de espera é demais, mas, água, ar condicionado e um lugar confortável para sentar é razoável.

Um exemplo brasileiro de um estudo de validade deste tipo é o Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC)<sup>3</sup>. Índice calculado a partir de uma pesquisa de satisfação patrocinada pela ANEEL com consumidores das 62 concessionárias de energia do país sob sua jurisdição regulatória. Em cada concessionária se entrevistou 300 consumidores, gerando 62 amostras independentes, e por tanto, IASC's específicos para cada concessionária, além do IASC nacional. Isto permitiu que o IASC de cada concessionária fosse correlacionado com os indicadores objetivos da oferta de energia. As correlações resultantes foram relativamente altas para este tipo de estudo e indicaram, como esperado, que quanto melhores os indicadores objetivos da oferta de energia maior a satisfação dos públicos alvos com o serviço de energia. Sendo assim, pesquisas como estas

---

<sup>2</sup> A pesquisa foi realizada em 12 cidades de grande porte e um município de pequeno porte nos Estados Unidos (Austin, Bellevue, Calgary, Dayton, Fort Worth, Gresham, Kansas City, Norfolk, Odessa, Phoenix, Portland, Prince William Conty, Tempe).

<sup>3</sup> Mais informações podem ser obtidas no “Relatório Geral dos Resultados da Pesquisa Final” do projeto SATISFAÇÃO ANEEL que pode ser baixado no endereço: <http://www.aneel.gov.br/>

nos permitem confiar que a pesquisa de satisfação realmente mede a qualidade da prestação de serviços.

A segunda lição se refere a que informação, então, a pesquisa de satisfação nos oferece além da que pode ser apreendida pelos indicadores objetivos. Essa pesquisa mostra que em geral a satisfação dos públicos alvos de serviços estão de acordo com o desempenho de uma organização. Não obstante, pesquisas de satisfação são fundamentais para apreender as necessidades e prioridades dos públicos alvos. O importante ao considerar a diferença entre indicadores objetivos e subjetivos é considerar a informação específica que cada um oferece, e que um não substitui o outro. A informação da avaliação de satisfação não só oferece a avaliação da qualidade, mas também indica o foco e as prioridades para a melhoria do serviço pela perspectiva dos públicos alvos. Como mostrou a experiência de avaliação dos Correios do Canadá descrita acima, ambas as formas de pesquisa são complementares e podem integrar um sistema mais amplo e eficaz de avaliação.

A apreensão/operacionalização adequada da satisfação dos públicos alvos depende, portanto, de que o plano de avaliação leve em consideração um conjunto de fatores sobre o próprio entrevistado, as expectativas e pré-concepções que possuem sobre o serviço, as características dos serviços prestados e as características do processo de prestação de serviços. No caso dos serviços públicos, é preciso analisar ainda um fator subjetivo específico destes serviços que pode vir a reduzir a avaliação deles. Ou seja, se as opiniões e percepções que os públicos alvos possuem sobre as políticas do governo, sobre os políticos e sobre os serviços e servidores públicos em geral podem ter algum impacto sobre suas expectativas e avaliações.

Essa é uma questão controversa. O que está em debate é se os públicos alvos dos serviços públicos distinguem o desempenho da prestação de serviços de sua imagem e confiança nos políticos e no governo. Dinsdale e Marson em uma discussão sobre a metodologia para medir a satisfação do usuário observam que pode ser 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”, deste modo, “a distinção entre política, governo e serviço público pode parecer difusa e não-discernível aos olhos de muitos cidadãos” (Dinsdale e Marson, 2000 : 34).

Embora a questão ainda esteja em discussão, existem indicações de que os cidadãos sabem distinguir entre a avaliação da política (governos e políticos) e a avaliação da prestação de serviços públicos no Brasil. Em um teste realizado pelos autores, públicos alvos de quatro instituições públicas com características variadas foram questionados quanto a suas avaliações a respeito dos funcionários públicos em geral, do congresso nacional, do prefeito e do governo Fernando Henrique Cardoso. A correlação entre a avaliação geral da organização sendo investigada e estas instituições/pessoas nos permite saber o quanto a avaliação da organização é informada pela percepção que a população tem destas. Como podemos ver na tabela abaixo, apenas a avaliação do funcionalismo

público guarda uma associação significativa com a avaliação geral da organização, mesmo esta apresenta uma correlação muito baixa. Podemos dizer que não só os públicos alvos distinguem sua avaliação dos serviços recebidos de sua avaliação da política e dos políticos, mas também, distinguem sua avaliação de uma prestação de serviço específica de sua avaliação do funcionalismo público como um todo.

	<b>Avaliação da qualidade geral dos serviços da instituição</b>	
	Correlação	Significância
Avaliação do trabalho dos funcionários públicos no Brasil	0,12	0,04
Avaliação do Congresso Nacional	0,09	0,15
Avaliação do Prefeito	-0,02	0,77
Avaliação do governo de FHC	0,10	0,08

Por último, é importante chamar a atenção para a diferença entre os chamados “Padrões de qualidade do serviço público” e as pesquisas de satisfação. Apesar de, como citado na introdução, tanto os padrões de qualidade quanto às pesquisas de satisfação terem sido instituídas pelo mesmo decreto 3.507, esta seção deixou bem claro que eles se referem a dois instrumentos bastante diferentes de gestão da qualidade de uma organização. Os padrões de qualidade são indicadores objetivos escolhidos por cada organização do serviço público federal para monitorar os seus processos de prestação de serviço, como forma de garantir alguns critérios essenciais de qualidade, tais como tempo de espera para atendimento, prazos para as etapas do serviço, forma de atendimento, etc. De outro lado, os padrões de qualidade são um compromisso da organização com seus públicos alvos. Ao estabelecer padrões de qualidade a organização informa aos seus públicos alvos em que medida ela deve ser cobrada em relação a alguns aspectos centrais de sua prestação de serviço: “o tempo de espera não pode exceder 30 minutos”.

Os públicos alvos, contudo, podem não concordar com os padrões estabelecidos. Poderiam preferir que o tempo de espera fosse inferior, poderiam considerar que o tempo de espera não é relevante, mas, que uma outra característica da prestação de

serviço fosse objeto de um padrão de qualidade: “os funcionários devem atender com cortesia e educação”. Sendo assim, A pesquisa de satisfação permite explorar o que os públicos alvos consideram relevante e como avaliam a qualidade do serviço prestado.

Os padrões de qualidade e a pesquisa de satisfação são instrumentos distintos da gestão da qualidade de uma organização. Deve ficar claro que nenhum dos dois é superior ao outro. Os dois instrumentos têm objetivos e características distintas, mas, para a maior eficácia de um programa de qualidade, ambos devem ser usados dentro de uma **estratégia integrada de comunicação com o usuário**. Os padrões de qualidade informando aos públicos alvos o modo com que a organização se propõe a prestar seus serviços, a partir de seus recursos organizacionais e operacionais. E a pesquisa de satisfação respondendo à organização como os públicos alvos avaliam seus serviços, se suas expectativas e necessidades estão sendo atendidas, e ainda, como os públicos alvos avaliam os próprios padrões de qualidade.

O caráter subjetivo da avaliação da satisfação dos públicos alvos de serviços possui implicações importantes para a definição dos conceitos e a forma como são operacionalizados. Como será visto posteriormente os principais trabalhos de satisfação procuram captar os elementos que formam a expectativa e a avaliação dos públicos alvos para oferecerem uma medida de sua satisfação. Tudo isso requer o conhecimento e aplicação de técnicas de investigação social que traduzam as opiniões dos públicos alvos em indicadores confiáveis e válidos da sua avaliação sobre a prestação de serviços.

### Serviços versus produtos

As pesquisas de satisfação dos públicos alvos devem considerar as características de intangibilidade, heterogeneidade e simultaneidade da produção e consumo que são específicas das prestações de serviço, tornando sua avaliação distinta da avaliação dos produtos. (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990, p. 15).

Ao contrário de produtos, como computadores, rádios, cadeiras, etc., serviços são basicamente experiências, performances (desempenhos) e, nesse sentido, são eminentemente bens *intangíveis*. Como veremos, isso significa que sua avaliação e medição são mais complexas e difíceis de apreender do que a avaliação de um produto, que pode ser objetivamente medido. Da seção anterior podemos recuperar a lição de que medições objetivas são mais simples, quantificáveis e comparáveis.

Os serviços são, também, heterogêneos, o que quer dizer que seu desempenho varia de um funcionário a outro, varia de um consumidor a outro e varia mesmo no decorrer do tempo, de um dia para o outro ou de uma semana para a outra, por exemplo. É muito difícil padronizar performances. Como padronizar a cortesia com que um funcionário atende seus públicos alvos? Como padronizar o interesse genuíno de um funcionário em compreender e resolver um problema especial de um usuário? É certamente muito mais fácil padronizar a cor, as dimensões, a potência e as dezenas de outras características presentes em um carro. Sendo assim, a avaliação de serviços difere da avaliação de

produtos na medida em que estes, por serem padronizados (uniformes) são mais facilmente avaliados.

Por fim, a produção e o consumo dos serviços são inseparáveis. A avaliação da qualidade de um serviço é realizada desde o momento em que se chega em uma unidade de atendimento e persiste durante toda a sua execução. Um produto só é avaliado em seu consumo, as condições de produção do produto não são visíveis e, por isso, são pouco relevantes para um consumidor avaliar a qualidade de um produto. É pouco importante se o operário da fábrica foi cortês enquanto trabalhava no produto que o consumidor leva para casa. Os públicos alvos não avaliam apenas o resultado de um serviço ou um “produto” final, mas também todo o processo de prestação realizado por uma organização.

Para o desenvolvimento de um instrumento de avaliação de satisfação por parte daqueles que os recebem, tais características dos serviços, em oposição às dos produtos, possuem consequências práticas, determinando que “Os únicos critérios que contam na avaliação da qualidade dos serviços são definidos pelos públicos alvos” (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990, p. 16). Sendo assim, as próprias características de intangibilidade, heterogeneidade e simultaneidade da produção e consumo dos serviços remetem para a necessidade de uma avaliação subjetiva, uma investigação capaz de captar as percepções dos públicos alvos quanto às performances recebidas.

#### Setor público versus setor privado

Como foi dito anteriormente, uma forma de se obter a avaliação de serviços de uma organização pode ser através da análise de indicadores objetivos. No entanto, as atividades, os serviços e os produtos fornecidos pelo setor público precisam orientar-se, principalmente, pela pauta de preferências dos cidadãos. Sendo assim, uma avaliação que busque captar os interesses, expectativas e necessidades do cidadão – destinatário final de qualquer política pública – é ainda mais importante no setor público do que no privado. No setor público o atendimento às demandas e necessidades do usuário é o fim último de qualquer organização e não um meio para o lucro, como no setor privado. O interesse do cidadão deve informar a própria política, afirmando-se como principal fator de orientação para as escolhas públicas. Especificamente no caso de prestação de serviços públicos, essa orientação significa incluir, nos programas de avaliação, referências sobre a satisfação dos públicos alvos com a prestação desses serviços e sua opinião sobre a sua qualidade. Como já destacado, a pesquisa de satisfação pode ser uma forma de controle social das organizações públicas, pela qual as necessidades, interesses e avaliações dos públicos alvos passam a ser definidores da estratégia de atuação da organização.

O setor público possui determinadas especificidades *vis à vis* as organizações do setor privado que devem ser levadas em consideração na elaboração das pesquisas de satisfação. No caso dos serviços públicos, por exemplo, diferentemente do setor privado, no qual os prestadores de serviços são escolhidos livremente pelos públicos alvos para atender a uma motivação particular, existem poucas opções quanto aos prestadores,

sendo que em alguns casos os serviços públicos são executados exclusivamente pelo Estado. Isso se deve à concentração das atividades do Estado em bens e serviços que o mercado não pode prover por conta própria ou às determinações legais que estabelecem o monopólio da prestação de certos serviços nas mãos do Estado, como por exemplo, a segurança nacional.

A ausência de competição/concorrência nos serviços públicos tipicamente de Estado, onde há o monopólio da prestação de serviço, ou onde o usuário não pode se retirar do serviço por determinação legal, implica que, nesses casos, os cidadãos são *involuntariamente* públicos alvos dos serviços do governo. Da perspectiva da administração pública, isso significa tentar satisfazer todos os públicos alvos, incluindo aqueles que, se tivessem escolha, não usariam os serviços do Estado. O usuário não possui uma alternativa comparável, inexistente a possibilidade de “saída”, ou seja, a escolha de outro prestador de serviços como ocorre no setor privado.

A dificuldade em definir claramente quem são os públicos alvos dos serviços públicos levou diversos pesquisadores americanos a adotar classificações dos públicos alvos de acordo com a natureza e características dos serviços prestados<sup>4</sup>. A classificação proposta para os Estados Unidos não necessariamente se aplica de forma direta a prestação de serviços públicos no Brasil, mas pode servir para orientar a identificação dos entrevistados em uma pesquisa de satisfação. A definição do tipo de usuário é importante, pois, a forma de avaliação da satisfação varia de acordo com a relação que os públicos alvos possuem com a prestadora de serviços.

Uma tipologia muito difundida e que combina características de públicos alvos e serviços utilizadas por outros pesquisadores foi definida por Ronald Gilbert, J. Nicholls e Sydney Roslow (2000). De acordo com os pesquisadores é possível identificar três tipos diferentes de públicos alvos dos serviços públicos:

- os compradores diretos
- os públicos alvos
- os públicos alvos cativos

Os compradores diretos são aqueles que pagam pelos serviços recebidos. Normalmente, os tipos de serviços prestados nesse caso podem ser obtidos livremente no mercado e, por isso, há um forte interesse da organização em satisfazer os compradores diretos. Já os públicos alvos possuem uma escolha limitada para selecionar os serviços. Exemplos de públicos alvos são os passageiros de baixa renda que precisam utilizar o sistema público de transporte, pessoas que não podem pagar por um ensino privado e matriculam seus filhos em escolas públicas etc. No caso de prestações de serviços desse tipo, há um interesse na organização em obter a satisfação do usuário, embora em menor intensidade do que nas organizações que lidam com os compradores diretos. Os públicos alvos cativos

---

<sup>4</sup> Ver, por exemplo, os trabalhos de Hyde (1991) e Linden (1992)



possuem escolhas muito limitadas de prestação de serviços e por isso o interesse da organização em obter a satisfação dos serviços prestados tende a ser menor do que nos demais casos. Um exemplo típico de usuário cativo são os beneficiários do Seguro Social.

No setor privado a busca do lucro gera uma espécie de “mecanismo virtuoso” que força o foco no usuário, ao mesmo tempo em que permite às organizações lidarem com o crescimento da demanda. Empresas privadas tipicamente lidam com compradores diretos. Empresas que não possuam foco no cliente e em sua satisfação tendem a ser abandonadas por seus públicos alvos, que vão em busca de empresas mais adequadas às suas necessidades. No limite, a redução do lucro leva a uma mudança de foco ou a falência. Empresas que possuam foco no cliente tendem a ter clientes mais leais e rentáveis, sua demanda tende a crescer seja por aumento do número dos públicos alvos, seja por aumento do consumo dos atuais públicos alvos. O aumento do lucro permite o reinvestimento e a oferta de serviços vai ao encontro da demanda ampliada. O aumento da demanda no serviço público, ao contrário, pode ser um problema de difícil solução. O orçamento das organizações é determinado a partir dos recursos limitados da arrecadação de impostos. É difícil aumentar o orçamento de uma organização, de modo a investir o suficiente para que a oferta de serviços vá ao encontro do aumento da demanda.

Para evitar a “saída” dos públicos alvos, o setor privado muitas vezes presta serviços individualizados, ou fornece tratamentos diferenciados (públicos alvos preferenciais, tratamento VIP Etc.). No setor público essa opção é discriminatória, antidemocrática e, acima de tudo, ilegal: não é permitido haver escolha de determinados públicos alvos, em detrimento dos demais cidadãos. Para que os valores democráticos sejam observados é preciso que todos os cidadãos recebam serviços públicos do mesmo nível.

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

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

Essas questões impõem a necessidade prática de definir o foco da avaliação de satisfação: a informação do usuário é considerada a melhor e mais confiável fonte de informação sobre a qualidade dos serviços, na medida em que ele é o receptor direto da prestação de um serviço, somente ele está devidamente qualificado a responder à pesquisa sobre a experiência e avaliação do serviço “com conhecimento de causa”. (Dinsdale e Marson,

2000) Além disso, o caráter público das prestação de serviços impõe parâmetros de avaliação diferentes do setor privado, na medida em que o foco de suas atividades nem sempre é uma clientela bem definida e seus objetivos não são exclusivamente a satisfação dos públicos alvos, mas, também o interesse coletivo e a cidadania.

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

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

A partir de um trabalho exploratório intenso envolvendo entrevistas em profundidade e grupos focais, os pesquisadores chegaram a resultados importantes que passaram a influenciar muito a operacionalização dos principais conceitos, dimensões e características da avaliação de satisfação de serviços. Esse referencial foi desenvolvido inicialmente para a avaliação da qualidade dos serviços no setor privado, embora tenha se mostrado também adaptado para avaliações dos serviços prestados pelo setor público.

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

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

(Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990, p. 16).

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

#### ***Dimensões dos serviços avaliadas pelos públicos alvos***

As especificidades dos serviços (intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade entre produção e consumo) fazem o desafio da elaboração de um quadro conceitual capaz de

identificar os aspectos dos serviços mais importantes para a avaliação da qualidade. O levantamento exploratório de Zeithaml, Parasuraman e Berry identifica 10 características da prestação de serviços percebidas como essenciais pelos públicos alvos: aspectos tangíveis, confiabilidade, receptividade, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e compreensão das necessidades do usuário. A partir destes achados os pesquisadores produziram um questionário estruturado que foi aplicado em diversos segmentos de prestação de serviço, como forma de testar a adequação das dimensões encontradas na pesquisa qualitativa. As características competência, cortesia, credibilidade e segurança foram agrupadas, posteriormente, em uma única dimensão, a partir de uma análise fatorial<sup>5</sup>. O mesmo ocorrendo com o acesso, a comunicação e a compreensão das necessidades do usuário, originando, assim, 5 dimensões de prestação de serviço:

#### Aspectos tangíveis

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

#### Confiabilidade (*reliability*)

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

#### Receptividade (*responsiveness*)

Corresponde ao interesse e vontade do prestador de serviços em auxiliar os públicos alvos e estarem prontos à atendê-los.

#### Garantia (*assurance*):

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

#### Empatia

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

---

<sup>5</sup> Técnica estatística que agrupa variáveis que tenham padrões de resposta semelhantes. Neste caso, a semelhança dos padrões de resposta é interpretado como indicando que as variáveis agrupadas na verdade são formas concretas diferentes de uma dimensão teórica comum, a chamada dimensão “latente”.

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

Um exemplo de avaliação da prestação de serviços orientada pelas dimensões acima pode ser encontrada na Primeira Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação dos Públicos alvos do Serviço Público. A Pesquisa, realizada entre setembro e outubro de 1999, avaliou os serviços das áreas de educação, previdência e saúde, organizando os diferentes itens da prestação de serviços em 5 dimensões: garantia de acesso/processo de execução do serviço, qualidade do atendimento, qualidade do serviço, agilidade no atendimento e adequação das instalações físicas. Observa-se que essas dimensões não são exatamente as mesmas propostas por Zeithaml, Parasuraman e Berry, mas uma adaptação da proposta de organização das dimensões feita pelos pesquisadores.

Um outro exemplo de adaptação das dimensões de serviço do SERVQUAL é o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS), metodologia de pesquisa desenvolvida pelos autores para ser aplicada por todas as organizações federais de prestação de serviços a públicos alvos finais, sob encomenda da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão<sup>6</sup>. Este instrumento de pesquisa possui uma pequena bateria inicial de perguntas que deve ser aplicada por todas as organizações que usem a metodologia, o chamado módulo geral, cujo objetivo é gerar uma série de indicadores comparativos entre as instituições: um indicador global de satisfação e um indicador de importância e de satisfação para cada uma das dimensões de serviço. É uma tarefa metodologicamente complexa produzir uma formulação das dimensões de serviço adequada a todas as organizações federais de prestação de serviço aos públicos alvos finais, dada a grande variedade de tipos de organização, serviços e clientelas, desde o INSS até a Biblioteca nacional. As cinco dimensões de serviço receberam as seguintes formulações:

<b>Dimensão de serviço</b>	<b>Formulação</b>
----------------------------	-------------------

<sup>6</sup> O manual do IPPS está disponível no link [http://aplicativos.planejamento.gov.br/Softwares/ApostilaIPPS\\_final\\_17-06-02.doc](http://aplicativos.planejamento.gov.br/Softwares/ApostilaIPPS_final_17-06-02.doc). Além de seu manual o IPPS conta com um software que automatiza e facilita as diversas fases da pesquisa de satisfação no serviço público. O software pode ser obtido no Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), Secretaria de Gestão, Ministério do Planejamento.

Aspectos tangíveis	A conservação da [UNIDADE DE ATENDIMENTO]
Receptividade	O atendimento dos funcionários
Garantia	A capacidade dos funcionários
Confiabilidade	O serviço ser feito direito
Empatia	A facilidade para conseguir o serviço

As formulações adotadas não correspondem perfeitamente às dimensões do SERVQUAL. Uma primeira versão delas, mais longa e mais próxima do conceito teórico das dimensões de serviço, mostrou-se cognitivamente muito difícil para os públicos alvos de baixa escolaridade. Tanto os testes cognitivos<sup>7</sup>, quanto as estatísticas de validade e confiabilidade<sup>8</sup> da operacionalização dos conceitos de satisfação próxima ao formato do SERVQUAL exibiram resultados abaixo do adequado. Como os públicos alvos de baixa escolaridade são a maioria em muitos dos serviços públicos federais brasileiros, era muito importante produzir formulações que fossem corretamente compreendidas e que estimulasse respostas que realmente refletissem a percepção destes públicos alvos sobre o serviço que eles estavam avaliando. Sendo assim, optou-se por formulações mais curtas e mais cognitivamente simples, embora um pouco mais distantes dos conceitos teóricos sendo medidos. Alguns detalhes do IPPS serão discutidos na seção sobre medição e operacionalização dos conceitos de satisfação.

O que procuramos demonstrar com estes dois exemplos é que apesar de a metodologia do SERVQUAL ter características interessantes e de desfrutar de certa prevalência na área de avaliação de satisfação, a aplicação de qualquer metodologia deve ser sempre ponderada frente às especificidades do serviço e da clientela sendo avaliados. Características específicas destes podem tornar falha uma metodologia adequada e bem sucedida em outros contextos.

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

<sup>7</sup> Conjunto de perguntas feitas ao final de um questionário de pré-teste que pretende explorar o que e o quanto os entrevistados entenderam dos diversos conceitos sendo medidos em um questionário.

<sup>8</sup> Confiabilidade: estabilidade da medição em diferentes aplicações do instrumento de medição. Validade: capacidade do instrumento de medição de captar o conceito sendo medido.

### ***Conceitos utilizados nas pesquisas de satisfação***

Definidas as dimensões da avaliação, é preciso identificar a melhor forma de avaliar a satisfação dos públicos alvos com os serviços prestados. A satisfação é intrinsecamente uma avaliação subjetiva e, portanto, diferentemente das formas de conceituação e mensuração de medidas objetivas, dependem dos diversos fatores que formam a avaliação e as expectativas dos públicos alvos: seus estados psicossociais e os contextos sócio-culturais.

#### Expectativa do usuário e qualidade percebida dos serviços

Como visto anteriormente, nas pesquisas de satisfação são os próprios públicos alvos que definem a qualidade dos serviços recebidos e as prioridades entre os diversos aspectos da prestação desses serviços. Mas, a satisfação não é simplesmente uma avaliação do serviço recebido. A satisfação é uma comparação realizada pelo usuário – mesmo que de forma não inteiramente consciente – entre sua avaliação dos serviços recebidos de uma organização e a expectativa que possuíam a respeito desse serviço antes de serem atendidos. Assim, a avaliação do serviço é uma reação dos públicos alvos ao serviço recebido, enquanto as expectativas, referem-se a crenças sobre os atributos ou performances (desempenho) de um serviço, ou seja, a qualidade esperada não depende de um prestador ou momento específicos, é um valor que o usuário possui. Sendo a satisfação definida por esta comparação, a expectativa do usuário é um conceito central na definição da sua satisfação com um determinado serviço. Um usuário que espera pouco de um restaurante, por exemplo, pode ficar satisfeito com um serviço que ele avalia como relativamente ruim, e um usuário que espera muito, pode ficar insatisfeito com um serviço que ele avalia como relativamente bom. Mas, como se formam as expectativas?

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

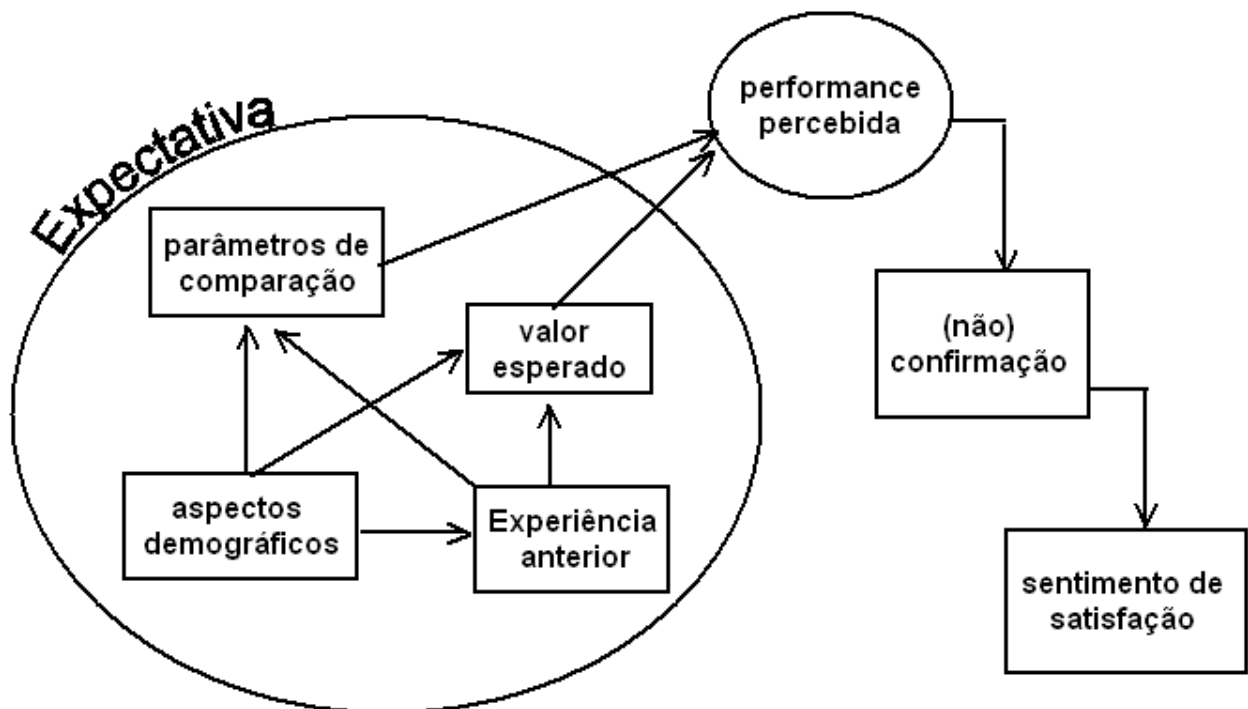
1. Informações prévias sobre os serviços de uma organização. Essas informações podem ter sido obtidas através de conversas informais ou referências sobre os serviços com pessoas conhecidas (recomendações, críticas, etc.);
2. Promessas realizadas pelo provedor do serviço, através de campanhas, propagandas, ou qualquer tipo de divulgação dos serviços. No serviço público a divulgação dos “padrões de qualidade” podem ter um grande poder de moldar as expectativas dos públicos alvos;
3. Imagem difundida sobre a qualidade dos serviços das organizações;
4. Experiências passadas dos públicos alvos com os serviços da organização. Ou seja, um usuário que já tenha utilizado os serviços de uma organização leva em conta esta experiência ao elaborar sua expectativa sobre um atendimento seguinte;

5. Comparações com os serviços proporcionados por competidores (alternativas). Nesse caso, os públicos alvos podem adotar o desempenho de outros provedores como padrão de comparação para o serviço que irá receber;
6. Características dos próprios públicos alvos, tais como seu perfil sócio-demográfico (idade, renda, educação, sexo) e sua percepção sobre sua competência pessoal;
7. Representações ideais de como o usuário deseja que o serviço seja prestado;
8. Normas gerais e padrões estabelecidos em um setor;

O diagrama abaixo ilustra a formação da satisfação dos públicos alvos a partir da relação entre a expectativa e avaliação do usuário, além de indicar os fatores formadores da própria expectativa. Os públicos alvos dos serviços públicos, como qualquer usuário, são submetidos a uma série de experiências durante sua vida que formam sua expectativa sobre a qualidade de um serviço qualquer. Além disso, os públicos alvos possuem características próprias que podem influenciar nessa expectativa, como a sua idade, o seu sexo, a sua escolaridade etc. Todos esses fatores fazem com que os públicos alvos *esperem* que o serviço de uma organização seja realizado de uma determinada forma e tenha uma determinada qualidade; ou seja, todo usuário possui uma concepção prévia sobre a qualidade do serviço que irá receber.

Assim, quando o usuário efetivamente recebe o serviço, ele irá comparar a qualidade do serviço prestado com sua expectativa. É importante ressaltar que na maior parte das vezes esta comparação não é um exercício consciente. Ela já faz parte do nosso modo de pensar e não prestamos muita atenção a ela, mas, ela é determinante para a sensação que nos produz uma prestação de serviço. Caso a avaliação do serviço efetivamente prestado coincida ou supere a expectativa, o usuário ficará satisfeito. Caso contrário, ficará insatisfeito.

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



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

1. Expectativa realista. a qualidade que o usuário acredita que vai efetivamente receber, baseado em alguma forma prévia de conhecimento, experiência ou imagem do serviço. Este foi o tipo de expectativa usada no IPPS;
2. Expectativa minimalista. o que o usuário considera o mínimo necessário para ficar satisfeito com a prestação de serviços de uma organização. Esta foi a forma de expectativa usada na Primeira Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação dos Públicos Alvos do Serviço Público;
3. Expectativa ideal. o que o usuário desejaria para a obtenção de plena satisfação, considerando a forma ideal de prestação de serviço;

Em projetos de medição de satisfação mais sofisticados é comum o uso de mais de uma operacionalização de expectativa e/ou o uso de outros tipos de medições gerais para gerar, através de técnicas de agregação estatística, um indicador sintético que sumarie a avaliação geral da prestação de serviço. Como qualquer operacionalização de um conceito



nunca será capaz de captá-lo integralmente, o uso de um indicador agregando diversas medições do mesmo conceito tem uma maior probabilidade de apreendê-lo de forma válida e confiável.

Apesar da maior simplicidade da avaliação frente a multiplicidade embutida na expectativa, deve-se sempre ter em mente que também a avaliação é uma medição subjetiva. A avaliação que se mede é apenas uma percepção.

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

A satisfação é definida como a discrepância ou lacuna (*gap*) entre a percepção/avaliação da qualidade do serviço recebido e a qualidade esperada do serviço. Ou seja, a satisfação traduz o estado que o consumidor/usuário experimenta após uma avaliação da discrepância entre as expectativas anteriores ao consumo e a performance “real” (percebida) do produto/serviço depois de seu consumo.

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

Quando a avaliação for maior que a expectativa, os públicos alvos estarão mais do que satisfeitos, eles estarão surpresos pela qualidade recebida. A expectativa do usuário é superada, ou seja, ele considera que a qualidade dos serviços fornecidos é maior do que ele esperava encontrar. Nesse caso, a expectativa foi confirmada e superada, pode estar havendo um “desperdício” de recursos, na medida que elementos desnecessários para a satisfação dos públicos alvos podem estar sendo providos. Além disso, superar a expectativa do usuário tem o efeito de elevar as expectativas: da próxima vez o usuário vai esperar mais, ele não se contentará com o que esperava antes e o nível de serviço recebido será sua nova expectativa. Como já citado, superar a expectativa está no cerne do “ciclo virtuoso” do serviço público, em que públicos alvos satisfeitos passam a esperar mais e a ter maior consciência de seus direitos, impulsionando as organizações públicas a prestar um melhor serviço. Apenas desenvolvendo públicos alvos exigentes, as organizações públicas poderão melhorar seu serviço na direção que mais os satisfaça.

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

#### Valor (importância)

As pesquisas de satisfação podem não apenas explorar a discrepância entre as expectativas e a avaliação como também podem identificar as características da prestação de serviços mais valorizadas pelos públicos alvos. Através de medidas de valor busca-se identificar as preferências dos públicos alvos, ou seja as dimensões/características dos serviços consideradas mais relevantes pelos próprios públicos alvos e não aquelas que os administradores públicos acham/pensam que são.

É preciso ressaltar, no entanto, a necessidade gerencial de relacionar os serviços considerados prioritários para os públicos alvos com os possíveis custos que uma melhoria nesses serviços pode acarretar. É possível, por exemplo, que os públicos alvos ao serem informados sobre os efeitos ou custos que mudanças nos serviços irão acarretar, preferiram o nível atual de serviço. “Assim, em casos em que os recursos adicionais seriam necessários para melhorar os serviços, é importante incluir o elemento custo, se possível na pesquisa” (Dinsdale e Marson, 2000 : 54). Ou seja, é preciso que a avaliação de importância seja realizada tendo em vista a relação entre custos e benefícios de uma mudança na prestação de serviços, apesar de isto muitas vezes ser de difícil operacionalização em uma pesquisa de opinião. Pensando um sistema integrado de comunicação com os públicos alvos, a divulgação de “padrões de qualidade”, dos resultados das pesquisas de satisfação e a divulgação de informações claras para os públicos alvos sobre os custos relativos das diversas melhorias desejadas, pode ser uma estratégia bastante eficiente para gerenciar a satisfação dos públicos alvos de um serviço.

#### Relação entre importância e satisfação: A PRIORIDADE

O valor, por tanto, refere-se às dimensões ou aspectos mais importantes da prestação de serviços sob a ótica do usuário. Sendo assim, indica o que o usuário deseja do serviço fornecido, o que ele mais valoriza para avaliar bem uma prestação de serviço e o que ele menos valoriza. Independe da prestadora de serviço ou de uma experiência de serviço específica, já que a formação das preferências dos públicos alvos, bem como de suas expectativas, é anterior à prestação de serviço, se dá em nossas interações sociais prévias ao serviço.

Comparando o valor e a expectativa pode-se dizer que o valor possui uma orientação para o futuro e, com isso, fornece uma direção para a organização: o que deve ser feito para que o usuário fique mais satisfeito com os serviços recebidos. Diferentemente, a satisfação do usuário é uma reação ao serviço recebido, o que significa que possui uma orientação para o passado. Ou seja, a satisfação do usuário é dependente do consumo prévio do serviço fornecido e, nesse sentido, fornece uma avaliação sobre como ela desempenha ou tem desempenhado sua prestação de serviços.

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

entre satisfação e importância para cada dimensão/aspecto da prestação de serviço podem ser visualizadas na matriz abaixo:

Importância	Satisfação	
	Alta	Baixa
Alta	A	B
Baixa	C	D

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

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

Situação C: outra possibilidade é haver satisfação dos públicos alvos com um aspecto do serviço que não é considerado relevante. Nesses casos, o desempenho está excedendo a importância do aspecto em questão e, embora seja importante manter a satisfação dos públicos alvos, é preciso que a prestadora de serviços investigue se existem áreas mais importantes mal avaliadas pelos públicos alvos, para que os recursos e a atenção possam ser reorientados: é mais prioritário satisfazer os públicos alvos nas áreas e serviços que são valorizadas por eles. Deve-se desenfaturar o investimento em aspectos nesta situação.

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

Do ponto de vista da prioridade para a implementação de melhorias podemos ordenar as quatro situações acima assim:

B > D > A > C

### ***Operacionalização das Pesquisas de Satisfação***

Estabelecidos os diversos conceitos utilizados nas pesquisas de satisfação é preciso apresentar as principais medidas e indicadores utilizados nas investigações sobre a satisfação dos públicos alvos. Como a satisfação envolve a comparação entre a expectativa sobre a qualidade de um serviço e a avaliação da qualidade do serviço recebido, é possível obter medidas de satisfação relacionadas com cada conceito de expectativa: realista, minimalista e ideal. O primeiro passo na construção de um instrumento de medição de satisfação é a escolha do tipo de expectativa que será usado. Esta escolha tem haver com o perfil da clientela, com a natureza do serviço, com a extensão do prazo de conclusão do serviço, entre outras características específicas. Por exemplo, a expectativa do tipo realista, que pergunta ao usuário o que ele esperava antes de ser atendido, pode não ser adequada para serviços cuja extensão do prazo de conclusão do serviço seja muito longo, ou entre os públicos alvos antigos de um serviço repetido, já que os públicos alvos simplesmente podem não ser capazes de recordar suas expectativas anteriores à prestação de serviço.

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

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

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

- Escalas verbais: quando as opções de resposta são definidas por sentenças ordenadas que expressam a intensidade do conceito sendo medido. Por exemplo:

“Antes de ser atendido, o(a) Sr.(a) imaginava que a qualidade geral do serviço desta [unidade de atendimento] seria ÓTIMA, BOA, REGULAR, RUIM ou PÉSSIMA.”

A escolha entre o tipo de escala e a extensão da escala, o número de opções de resposta, depende dos objetivos da pesquisa, do serviço e clientela investigados. Apesar disso, de um modo geral escalas mais longas captam melhor a percepção dos públicos alvos, até o limite de cerca de 8 a 12 pontos (MAYERS, 1999, p. 123). Testes realizados pelos autores indicam que no Brasil a escala numérica de 11 pontos (0 a 10), como metáfora de nota escolar, capta melhor a percepção dos públicos alvos em pesquisas de satisfação. Acreditamos que isto se deva a prevalência da idéia de nota no Brasil, não só é usada nas escolas, mas também, em concursos dos mais diversos tipos.

### Medição única versus medição dupla

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

- Escalas de avaliação apenas

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

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

- Escalas de expectativa/avaliação

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

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

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

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

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

Um debate metodológico intenso, e ainda não resolvido, procura determinar se há ganhos em termos de validade e outras propriedades estatísticas que justifique a adoção da medição dupla ao invés de alguma medição única, seja de avaliação apenas, seja de expectativa/avaliação conjuntamente. Há indícios de que a melhoria das propriedades estatísticas da medição dupla parece ser pequena em relação ao aumento da complexidade do questionário para o entrevistado. Deve-se ressaltar que a medição dupla requer que se faça duas perguntas para cada aspecto ou dimensão do serviço, tornando o questionário mais longo e cansativo de ser respondido. A chamada “carga de trabalho” para o entrevistado – o quanto o questionário exige de tempo e reflexão do entrevistado – é uma consideração importante para a medição. Uma vez que questionários mais longos e cansativos são respondidos com menor boa vontade e mais pressa, prejudicando a qualidade da medição. Ou seja, questiona-se se a pequena melhoria em propriedades

estatísticas se justifica frente à possível redução da qualidade da medição pelo aumento da carga de trabalho.

Do ponto de vista gerencial, contudo, a medição dupla apresenta vantagens que devem ser ressaltadas, em especial quando se trata da pesquisa de satisfação no serviço público brasileiro. Como o processo cognitivo da satisfação é uma comparação que o usuário faz – mesmo que inconscientemente – entre as suas expectativas e a sua avaliação do serviço recebido, medindo apenas a avaliação não se pode saber qual o nível de expectativa do usuário. Ele pode estar satisfeito simplesmente porque esperava muito pouco da qualidade do serviço. Só é possível distinguir se o usuário está satisfeito porque espera pouco ou se espera muito e mesmo assim está satisfeito através de uma medição dupla, em que os níveis de satisfação dos públicos alvos podem ser confrontados com seus níveis de expectativa e avaliação separadamente.

No serviço público brasileiro isto nos remete a um possível problema. A população atendida em diversos serviços tem escolaridade e renda muito baixas, o que, por si só, reduz consideravelmente suas expectativas com relação ao serviço, já que provavelmente não tem experiência com serviços de qualidade superior. De outro lado, um passado de incorporação lenta e a falta de recursos em diversas organizações públicas, pode fazer, ainda hoje, o fato de simplesmente conseguir ser atendido, qualquer atendimento que seja, determinante para a satisfação dos públicos alvos.

Se for este o caso, os públicos alvos do serviço público brasileiro podem se mostrar mais satisfeitos do que os administradores esperariam. Contudo, esta satisfação se deveria muito mais à baixa expectativa do que a uma elevada avaliação dos serviços recebidos. Situação que não seria confortável para nenhum administrador público. Neste contexto, a medição dupla se mostra de uma utilidade ímpar, pois permite analisar e acompanhar no tempo a satisfação, a avaliação e a expectativa dos públicos alvos. Situações de satisfação infladas pela baixa expectativa poderiam se reconhecidas e administradas.

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

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

Atribuindo a satisfação: Gap e Taxa de Satisfação Relativa

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

Gap = avaliação – expectativa

Onde,

Gap > 0 indica superação da expectativa

Gap = 0 indica cumprimento estrito da expectativa

Gap < 0 indica frustração da expectativa

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

Onde,

Tx. > 100 indica superação da expectativa

Tx. = 100 indica cumprimento estrito da expectativa

Tx. < 100 indica frustração da expectativa

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

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

serviço recebido superou a expectativa. Como podemos ver, a taxa de satisfação relativa expressa o quanto a avaliação corresponde da expectativa em forma percentual.

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

#### Medição de valor: a importância

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

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

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

A grande vantagem deste método é garantir a dispersão das respostas forçando os entrevistados a fazer uma escolha. É muito usado quando se acredita que os elementos sendo mensurados são todos igualmente muito importantes. No entanto, este método requer que seja lido ou mostrado um cartão com todas as dimensões ou aspectos para que o entrevistado possa escolher. Este procedimento torna a pesquisa mais cansativa para o entrevistado e impraticável de ser aplicada pelo telefone.

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

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

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

A grande vantagem desta medição é a facilidade para o usuário responder. No entanto, as pessoas tendem a considerar tudo importante e a discriminar pouco a diferença de importância dos aspectos/dimensões. Assim, tendem a escolher apenas a opção mais alta da escala. Para contornar este problema é comum a utilização de escalas “desequilibradas”, onde os extremos apesar de representarem direções opostas do conceito não recebem peso igual em termos de sua intensidade. São usadas palavras com



intensidades diferentes para descrever os intervalos da escala, normalmente palavras de maior intensidade em um extremo da escala e palavras de menor intensidade no outro extremo. O objetivo deste desequilíbrio é “forçar” uma ordenação da importância entre as dimensões ou aspectos – ou seja, forçar alguma variação no uso da escala – por parte dos públicos alvos. Do ponto de vista psicométrico, ou seja, da medição de percepções, o equilíbrio da escala é secundário, o importante é ser possível distinguir públicos alvos com percepções diferentes.

Durante o desenvolvimento do IPPS para a Secretaria de Gestão fizemos um primeiro pré-teste com uma escala de importância equilibrada contendo as seguintes opções: “muito importante”, “importante” e “pouco importante”. Como esperado, os resultados do pré-teste mostraram que houve uma concentração muito grande de respostas na opção “muito importante”, impossibilitando a identificação das prioridades dos entrevistados. Ou seja, através da escala equilibrada foi impossível medir aquilo que se desejava: qual ou quais os aspectos do serviço mais valorizados pelos públicos alvos. O resultado do primeiro pré-teste pode ser visto abaixo<sup>9</sup>.

#### Pré-teste 1

Escala	%
Muito importante	72,3
Importante	21,9
Pouco importante	5,8
Total	100,0

Para solucionar o problema foram desenvolvidos dois modelos de escalas desequilibradas para teste. O objetivo dos dois modelos era o mesmo: fortalecer o intervalo mais alto da escala e enfraquecer o segundo intervalo mais alto da escala, de modo que os entrevistados utilizassem menos o intervalo extremo da escala – ou seja, só escolheriam este intervalo os públicos alvos que tivessem um sentimento de importância muito forte em relação ao aspecto/dimensão em questão – e as respostas se distribuíssem mais equilibradamente nos intervalos da escala. A diferença entre os dois modelos é a maior intensidade do intervalo mais alto na escala 2B, a palavra “essencial” é muito mais forte do que a expressão “extremamente importante”.

#### Pré-teste 2A

---

<sup>9</sup> Em todas as tabelas abaixo estamos usando para a exposição a importância de um mesmo aspecto do serviço: “os funcionários darem explicações claras e simples”

<b>Escala</b>	<b>%</b>
Extremamente importante	57,2
Só importante	28,3
Mais ou menos importante	7,4
Pouco importante	7,1
Total	100,0

#### **Pré-teste 2B**

<b>Escala</b>	<b>%</b>
Essencial	12,5
Só importante	81,3
Mais ou menos importante	6,3
Pouco importante	0,0
Total	100,0

Como podemos ver nas duas tabelas acima, a escala 2A teve um melhor desempenho do que a escala 2B. A palavra essencial parece ter dado uma intensidade excessivamente elevada ao último intervalo da escala, fazendo com que os entrevistados a utilizassem muito pouco. Deste modo, ocorreu o mesmo problema de concentração em um intervalo da escala, mas, agora no segundo. Apesar de a escala 2A apresentar uma melhor distribuição, os autores consideraram que a expressão “só importante” era muito fraca, distanciando muito os dois últimos intervalos da escala. Tal diagnóstico explicaria haver ainda uma razoável concentração no último intervalo, embora esta concentração seja menor do que a da escala 1. Além disso, a opção “pouco importante” foi muito pouco usada, deste modo considerou-se que a escala deveria ser terminada com uma opção que indicasse uma situação de importância intermediária. Neste sentido, foi elaborado mais

um modelo de escala, que pode ser visto na tabela abaixo, aproximando seus dois últimos intervalos.

### Pré-teste 3

Escala	%
Extremamente importante	13,3
Muito importante	43,5
Importante	40,0
Mais ou menos importante	3,2
Total	100,0

Esta, finalmente, foi a escala adotada nas perguntas de importância dos aspectos específicos de serviço do IPPS. As respostas apresentam uma dispersão adequada entre os intervalos da escala e a comparação com a distribuição de importância de outros aspectos permitiu aos autores considerar que esta escala estava discriminando adequadamente o nível de importância dos aspectos.

Esse exemplo mostra a necessidade de um estudo detido sobre as medidas utilizadas na elaboração de escalas de importância. Dependendo do caso, tanto o equilíbrio entre os intervalos da escala quanto o excesso de desequilíbrio podem levar a uma medição inadequada. Para a avaliação de importância de aspectos de serviço em organizações do serviço público o trabalho de desenvolvimento da escala já está feito. A escala 3 é a usada no IPPS e pode ser adotada por organizações com objetivos semelhantes aos deste instrumento. Contudo, para a medição de outros conceitos ou para a medição de importância em outros contextos deve ser levado a cabo um processo de desenvolvimento semelhante ao descrito acima.

### A linguagem na operacionalização de conceitos

Uma última preocupação que gostaríamos de destacar com relação à operacionalização dos conceitos em um instrumento de pesquisa se refere à linguagem. Um elemento fundamental para que os resultados de uma pesquisa sejam válidos e confiáveis é que os

entrevistados compreendam corretamente o que está sendo perguntado. Se for este o caso, haverá uma grande chance de que as repostas dadas reflitam corretamente suas percepções sobre o serviço. Caso contrário, o que eles estiverem respondendo terá pouca utilidade para a pesquisa de satisfação.

Nos exemplos dados nesta seção pode-se observar esta preocupação com a linguagem. As palavras usadas são simples e expressões sofisticadas foram substituídas por expressões mais coloquiais. A linguagem usada pretende reproduzir a expressão oral e não a expressão escrita culta. Neste sentido, é legítimo cometer mesmo um pequeno deslize de gramática para garantir a melhor compreensão entre os entrevistados de escolaridade baixa. Este público apresenta um desafio importante para a construção de questionários no Brasil, já que ele apresenta dificuldades para responder questionários de pesquisa e, infelizmente, ainda compõe a maioria de nossa população.

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

### ***Gerenciamento da satisfação***

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

#### **Discrepância de compreensão.**

Um motivo de insatisfação dos públicos alvos com a prestação de serviços, relaciona-se com o fato, já mencionado anteriormente, de que os gerentes ou funcionários das organizações podem desconhecer as expectativas e as prioridades dos públicos alvos. Embora, em geral, possa existir uma intenção dos funcionários das organizações em satisfazer os públicos alvos, a ausência de informação sobre o que de fato eles desejam, quais as suas prioridades ou quais os aspectos e características dos serviços que são bem ou mal avaliados por eles, pode fazer com que as organizações priorizem ou invistam em atividades que não correspondem às expectativas e anseios dos públicos alvos. Sem perguntar aos públicos alvos o administrador nunca poderá saber se o que ele identifica como um elemento crítico para a satisfação com a prestação de serviço, também o é para seus públicos alvos.

Pela diferença, já ressaltada, entre indicadores objetivos e subjetivos deve ter ficado claro que isso pode ocorrer mesmo nos casos em que existe a preocupação das organizações em identificar os pontos críticos da prestação de serviços através de indicadores objetivos. Assim, as organizações podem identificar um ponto crítico na prestação de serviços através de análises de desempenho, podem procurar solucioná-lo, mas, por desconhecerem os níveis e elementos de desempenho considerados pelos próprios

públicos alvos como satisfatórios, podem nunca alcançar a satisfação de seus públicos alvos.

Zeithaml, Parasuraman e Berry exemplificam esse motivo de insatisfação através de casos nos quais as prestadoras de serviços concentram recursos em aspectos que não correspondem às preferências dos públicos alvos. Assim, por exemplo, organizações podem investir na boa aparência das suas instalações, mas os públicos alvos estarem mais preocupados com a privacidade e conforto proporcionados pelas instalações. Outras organizações podem considerar importante investir em equipamentos eletrônicos de auto-atendimento enquanto os públicos alvos acham prioritário a disponibilidade e atenção dos funcionários para atendê-los. Resumindo, a insatisfação com a prestação de serviços em casos como esses decorre simplesmente de "... um entendimento inadequado do que os consumidores [públicos alvos] esperam e o que realmente importa para eles", por parte da prestadora de serviços (p.39)

Casos como esses reforçam a necessidade de medir a importância atribuída pelos públicos alvos às diversas dimensões da prestação de serviços. Somente perguntando aos próprios públicos alvos é possível conhecer suas expectativas e prioridades.

#### Discrepância de procedimentos na prestação do serviço.

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

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

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

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

#### Discrepância de natureza promocional.

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

Isso ocorre porque, como foi visto anteriormente, a satisfação é uma relação entre a expectativa e a avaliação de desempenho. Assim, se através de propagandas ou anúncios uma organização transmite uma imagem excessivamente positiva da sua prestação de serviços, a expectativa criada nos públicos alvos será muito elevada. Se a avaliação de desempenho do serviços efetivamente prestado for aquém da expectativa criada, a avaliação do usuário será negativa.

No setor privado as propagandas sempre procuram elevar as expectativas dos públicos alvos, a fim de conquistá-los e "ganhá-los" da concorrência. Este procedimento pode ser um "tiro no pé" se a prestação de serviço não estiver a altura da expectativa criada. O importante é ter em mente que a divulgação de padrões de qualidade realistas – isto é, padrões que as organizações efetivamente tenham recursos para cumprir – é a melhor forma de garantir a satisfação dos públicos alvos.

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

Algumas organizações procuram obter a satisfação dos seus públicos alvos estabelecendo e divulgando os padrões de qualidade da prestação dos seus serviços. No entanto, quando por algum motivo esses padrões não são atendidos, os públicos alvos podem ficar insatisfeitos. Em casos assim, há uma incapacidade da prestadora de serviços em executar

os próprios procedimentos de qualidade estabelecidos. Geralmente, isso decorre da falta da falta de habilidade do corpo de funcionários para realizar o trabalho nos padrões estabelecidos.

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

### **Algumas questões sobre método e técnicas de pesquisas de satisfação**

#### ***Pesquisa de satisfação e pesquisa social***

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***Tipo de método: quantitativo e qualitativo***

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

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

É importante ter em mente que não existe uma técnica superior a outra. Cada técnica é adequada para se obter a informação necessária para diferentes objetivos. É a natureza do projeto que vai determinar quais informações são necessárias e, dessa forma, quais técnicas devem ser aplicadas. Observa-se ademais que dependendo do objetivo da pesquisa é possível combinar ambos os métodos. Foi isso, por exemplo, que fizeram Zeithaml, Parasuraman e Berry para desenvolver o SERVQUAL. A partir de um trabalho



intenso envolvendo entrevistas em profundidade com 12 grupos de públicos alvos, os pesquisadores chegaram a conceituação dos termos envolvidos em uma pesquisa de satisfação, seus determinantes e fontes de insatisfação e a determinação das dimensões / características que devem ser avaliadas. A partir dessa pesquisa exploratória, foi desenvolvido um questionário com o objetivo de apreender a satisfação com as diversas dimensões da prestação de serviços em amostras representativas de públicos alvos.

### ***Técnicas de Pesquisa***

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

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

#### *Entrevistas em profundidade*

Uma entrevista em profundidade, normalmente se constitui em um diálogo entre o investigador e o entrevistado no qual o investigador procura aprofundar-se em questões referentes às concepções e opiniões que o entrevistado possui sobre o que se deseja analisar. Apesar de se apresentar como um diálogo, a entrevista em profundidade possui uma estrutura definida pelo investigador: deve ser orientada para que o discurso elaborado pelo entrevistado contenha as informações que se deseja apreender. Isso significa que, ao contrário da entrevista não estruturada, na entrevista em profundidade o entrevistador conta com um esquema de questões que deverão ser abordadas. A ordem de abordagem dessas questões depende da dinâmica do diálogo, de modo a deixar os entrevistados a vontade para expor suas idéias. No entanto, diferentemente do *survey*, as perguntas não se encontram em um formato padronizado.

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

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

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

### *Grupos de Discussão*

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

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

A formação do grupo e sua condução seguem certas técnicas. É preciso constituir o grupo com pessoas que apresentem um perfil pertinente para o tema analisado. Se o objetivo da pesquisa é investigar porque muitos públicos alvos estão abandonando um certo serviço, o grupo deve ser composto por pessoas que tenham abandonado o serviço recentemente. Do ponto de vista da condução, o moderador deve ser capaz de guiar as pessoas no grupo para que elas apresentem suas opiniões e debatam os temas relevantes para a pesquisa. Por isso, há técnicas e métodos específicos para fomentar a interação desejada entre os participantes<sup>10</sup>. Grupos focais, por tanto, não consistem simplesmente na reunião de quaisquer pessoas para quaisquer discussões. Normalmente as discussões realizadas são gravadas em áudio ou vídeo e, posteriormente, transcritas para serem analisadas e

---

<sup>10</sup> Para mais informações sobre esta técnica de pesquisa consulte “The handbook of focus group research” de Thomas L. Greenbaun.

interpretadas, o que implica que o moderador deve ser capaz de selecionar as informações mais importantes que aparecem durante as discussões.

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

### Técnicas de Pesquisa Quantitativa: Survey

#### *Survey*

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

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

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

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

Um *survey* bem realizado apresenta muitas vantagens, entre elas o fato de padronizar as informações e, com isso, facilitar a análise estatística subsequente. Como as perguntas são padronizadas, pode-se comparar as respostas dadas pelos diferentes entrevistados à mesma pergunta, assim como quantificar os seus resultados. A capacidade de facilitar a

padronização da informação colhida e do processo de coleta de dados permite que o investigador obtenha uma grande número de dados a um custo relativamente baixo e em prazo de tempo curto.

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

Outra dificuldade que essa técnica de investigação apresenta se relaciona com a relativa dissociação que pode haver entre o que entrevistado expressa e o que é o seu comportamento ou opinião real. Essa é uma dificuldade com a qual todos os tipos de investigação baseados em entrevistas, estruturadas ou não, terá que lidar. Esse problema surge quando o entrevistado cria alguma expectativa sobre o que acha que deve dizer para o entrevistador. Esta expectativa pode estar ligada à vergonha ou o medo de parecer desinformado, o entrevistado pode querer "agradar" o entrevistador, etc. Há técnicas de construção de questionários que são usadas para minimizar este tipo de problema, assim como a utilização de técnicas de trabalho de campo para facilitar a abordagem do entrevistado e deixá-lo mais a vontade<sup>11</sup>.

### **Construção do Survey**

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

- Elaboração do Questionário
- Pré-teste

### ***Elaboração do Questionário***

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

### ***Tipos de Questões: Abertas e Fechadas***

---

<sup>11</sup> Para mais informações sobre esta técnica de pesquisa consulte "Métodos de pesquisa de survey" de Earl Babbie.

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

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

A vantagem das questões fechadas é que elas fornecem respostas uniformes e são fáceis de serem processadas. No entanto, pode haver respostas que seriam escolhidas pelos entrevistados mas não constam da lista de opções. Suponha, por exemplo, que um dos principais motivos para alguém ficar satisfeito com a prestação de serviços seja o fato do serviço ser realizado de forma correta. Neste caso, a lista de respostas oferecidas acima não abrange todas as opções possíveis para o entrevistado.

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

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

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

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

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

Por último, deve-se esclarecer que muitas vezes o pesquisador deseja múltiplas respostas para uma pergunta fechada. Na mesma pergunta acima, por exemplo, de uma lista de 20 opções de resposta, o pesquisador poderia pedir para o entrevistado citar os três principais motivos para ficar satisfeito com o serviço da organização. De qualquer modo, para uma análise coerente das respostas dos entrevistados é necessário que as opções de resposta sejam excludentes. Seja para escolher uma resposta sejam várias, é necessário que a diferença de significado entre elas seja clara para que se saiba o que os entrevistados estão escolhendo.

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

#### *Formular Itens Claros*

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

municipal)? O que eu acho em relação a que, aos projetos anteriores, aos projetos existentes em outros países? Se acho bom ou ruim ou adequado ou inadequado...?

*Assegurar que os entrevistados são competentes para responder às questões.*

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

*As perguntas devem ser relevantes para o entrevistado*

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

*Realizar perguntas curtas e evitar questões negativas*

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

*Evitar Questões Duplas*

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

um outro grupo de entrevistados pode achar que as verbas de ambos devem aumentar. Neste caso, não há como concordar nem discordar da questão.

### Formato dos Questionários

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

### Ordem das Questões

Outro aspecto a ser abordado na elaboração do questionário diz respeito à ordem das questões. Da mesma forma que em relação aos aspectos anteriores, embora a ordem das questões possa parecer irrelevante a primeira vista, ela pode comprometer as respostas dos entrevistados. Basicamente a ordem das perguntas deve ser realizada tendo-se em mente as seguintes questões:

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

### Instruções

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

- Instruções básica sobre o seu preenchimento.
- Informações sobre as questões reunidas em grupos de assuntos



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

### Codificação

A codificação nada mais é do que a atribuição de valores numéricos às categorias de respostas do questionário. É importante para permitir a entrada dos dados no computador. Pode-se estabelecer um plano de codificação para agrupar as respostas em grupos ou categorias de análise. Assim, por exemplo, pode-se especificar as seguintes códigos para as categorias de respostas abaixo:

Ótima = 5

Boa = 4

Regular = 3

Ruim = 2

Péssimo = 1

Não sabe = 9

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

Violência = 1

Saúde = 2

etc.

### **Pré-teste**

Mesmo tomando todos os cuidados mencionados acima é importante realizar uma teste do questionário para saber se ele está adequado ou se precisa sofrer modificações ou revisões. Para isso, é preciso aplicar a versão final do questionário a um pequeno número de pessoas da população de públicos alvos da organização. Deve-se testar um questionário já bem desenvolvido. A não ser em pesquisas sofisticadas que tenham o

objetivo de criar instrumentos de medição originais, o ideal, por economia de recursos, é que se faça apenas um pré-teste. Deste modo, a versão do questionário a ser testada deve ser final. Sendo assim, seus erros, espera-se, serão poucos, a correção destes será simples e a pesquisa poderá ser realizada em seguida.

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

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

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

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

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

## **Pós-escrito**

O que orientou a feitura deste livro foi a tentativa de apresentar os principais conceitos, métodos e discussões que envolvem a construção de um instrumento de pesquisa de satisfação, com ênfase no serviço público brasileiro. Conta-se ainda com uma ferramenta de grande valia para a execução de pesquisas de satisfação em organizações públicas: o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS), seu software seu e manual. O IPPS e seus acessórios formam uma metodologia integrada que orienta e facilita a execução de pesquisas de satisfação. Deste modo, elementos mais práticos da pesquisa de satisfação, tais como noções de amostragem, procedimentos de trabalho de campo, técnicas básicas de análise, entre outros, foram apresentados no IPPS e, por isso, não foram abordados neste texto. Sugerimos a quem desejar complementar seus conhecimentos sobre pesquisa de satisfação que consulte, além da bibliografia em anexo, o manual do IPPS, que pode ser encontrado no endereço: [http://aplicativos.planejamento.gov.br/Softwares/ApostilaIPPS\\_final\\_17-06-02.doc](http://aplicativos.planejamento.gov.br/Softwares/ApostilaIPPS_final_17-06-02.doc). O software de automatização das etapas da pesquisa pode ser obtido no Programa de Qualidade do Serviço Público (PQSP), da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento.

## **Bibliografia**

\_\_\_\_\_ Experiências de Avaliação de Desempenho da Administração Pública Federal. Pesquisa ENAP, Cadernos ENAP nº 19, 2000.

\_\_\_\_\_ Resultados da Pesquisa Nacional de Satisfação dos Públicos alvos do Serviço Público. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2000.

BABBIE, Earl Métodos de pesquisa de Survey, Ed. UFMG, 1999.

Brasil. Escola Nacional de Administração Pública. Experiências internacionais voltadas para a satisfação dos públicos alvos-cidadãos com os serviços públicos. Brasília: ENAP, 2001. Texto para discussão, 42.

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

Brasil. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Manual de Avaliação de Satisfação do Usuário do Serviço Público (Manual do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação – IPPS), no endereço:

[http://aplicativos.planejamento.gov.br/Softwares/ApostilaPPS\\_final\\_17-06-02.doc](http://aplicativos.planejamento.gov.br/Softwares/ApostilaPPS_final_17-06-02.doc)

DINSDALE, Geoff MARSON, D. Brian SCHMIDT, Faye STRICKLAND, Teresa Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros. Cadernos ENAP, nº20, 2000.

GILBERT, G. Ronald NICHOLLS, J.A.F. A mensuração da satisfação dos clientes do setor público. Revista do Serviço Público Ano 51, n. 3, 134 p, Jul-Set 2000.

GREENBAUN, Thomas L. The handbook of focus group research. SAGE Publications, 1998.

SWINDELL, David KELLY, Janet M. Linking citizen satisfaction data to performance measures. Public Performance & Management Review, Vol. 24, Nº 1, September 2000, pp. 30-52.