

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Maria Laura Gontijo Tolentino

AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE SERVIÇOS PÚBLICOS:
análise aplicada aos mecanismos de avaliação dos serviços prestados nas Unidades
de Atendimento Integrado do Estado de Minas Gerais

Belo Horizonte

2019

Maria Laura Gontijo Tolentino

AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE SERVIÇOS PÚBLICOS:
análise aplicada aos mecanismos de avaliação dos serviços prestados nas Unidades
de Atendimento Integrado do Estado de Minas Gerais

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth

Belo Horizonte

2019

T649a Tolentino, Maria Laura Gontijo.
Avaliação de satisfação dos usuários de serviços públicos [manuscrito] : análise aplicada aos mecanismos de avaliação dos serviços prestados nas Unidades de Atendimento Integrado do Estado de Minas Gerais / Maria Laura Gontijo Tolentino. – 2019. [12], 89 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2019.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth

Bibliografia: f. 84-89

1. Serviços Públicos – Minas Gerais. 2. Satisfação – Usuário – Minas Gerais. 3. Unidade de Atendimento Integrado (UAI) – Minas Gerais. I. Dufloth, Simone Cristina. II. Título.

CDU 351(815.1)

Maria Laura Gontijo Tolentino

Avaliação de Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos: análise aplicada aos mecanismos de avaliação dos serviços prestados nas Unidades de Atendimento Integrado do Estado de Minas Gerais

Monografia de Conclusão apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial de obtenção do título de bacharel em Administração Pública

Aprovada na Banca Examinadora



Prof. Dra. Simone Cristina Dufloth (Orientadora) – Fundação João Pinheiro



Prof. Dr. Cláudio Burian Wanderley (Avaliador) – Fundação João Pinheiro



Prof. Dr. Ricardo Carneiro (Avaliador) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 19 de junho de 2019

RESUMO

Advinda da administração pública com foco no cidadão-usuário, a avaliação de satisfação dos usuários com os serviços públicos é um instrumento fundamental para que os governos saibam se a prestação de serviços está alinhada com as demandas dos cidadãos. Caso não esteja, as avaliações podem servir como insumos para a implantação de melhorias contínuas nos processos. O presente trabalho analisou o processo de avaliação da satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados na UAI Praça Sete. Para esses serviços, atualmente, são disponibilizados três instrumentos de avaliação: presencialmente nos terminais de atendimento das UAIs, no portal mg.gov.br e, no aplicativo MGapp. A metodologia envolveu pesquisa bibliográfica, documental e de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas. Foi realizada análise dos três instrumentos de avaliação no que diz respeito aos critérios utilizados, as formas de organização e tratamento das avaliações recebidas, bem como os encaminhamentos advindos de cada mecanismo. Diante desse estudo, conclui-se que, apesar de existirem mecanismos de avaliação de satisfação dos usuários da UAI Praça Sete, esses se mostram pouco eficazes para contribuir com a melhoria efetiva dos serviços públicos.

Palavras-chave: Avaliação, satisfação do usuário, Unidade de Atendimento Integrado, Seplag.

ABSTRACT

Based on citizen-user-centered public administration, evaluating user satisfaction with public services is a key tool for governments to know whether service delivery is aligned with citizens' demands. If not, the evaluations can serve as input for the implementation of continuous improvements in the processes. The present study studies the process of evaluation of user satisfaction in relation to the services provided at UAI Praça Sete. For these services, currently three evaluation instruments are available: in person at the UAI service terminals, at the mg.gov.br portal and in the MGapp application. The methodology involved bibliographic, documentary and field research, through semi-structured interviews. An analysis of the three evaluation instruments was carried out regarding the criteria used, the organization and treatment of the evaluations received, as well as the referrals from each mechanism. In view of this study, it can be concluded that, despite the existence of satisfaction assessment mechanisms for UAI Praça Sete users, these are not very effective in contributing to the effective improvement of public services.

Keywords: Evaluation, user satisfaction, Integrated Service Unit, Seplag

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Exemplo ilustrativo de Avaliação de Satisfação dos Doadores da Fundação Hemominas, Belo Horizonte, 2018.....	35
Figura 2- Os critérios de análise do modelo Servqual.....	37
Figura 3- Os critérios de análise do modelo ACSI.....	38
Figura 4- Dimensões e determinantes da satisfação dos cidadãos – usuários.....	42
Figura 5- Relação entre determinantes e variáveis chave da qualidade	43
Figura 6 - Página inicial do Portal de Serviços mg.gov.br, Minas Gerais, 2019	55
Figura 7 - Exemplo das informações disponibilizadas sobre o serviço de carteira de identidade 2ª via, Minas Gerais, 2019.....	56
Figura 8- Canais de atendimento ao cidadão disponibilizados no portal, Minas Gerais 2019	57
Figura 9- Página inicial do MGapp, Minas Gerais, 2019	58
Figura 10 - Foto do terminal de avaliação disponibilizado na UAI Praça Sete, Belo Horizonte, 2019	61
Figura 11- Formulário de avaliação no MGapp, Minas Gerais, 2019	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Descrição dos estágios do Governo Eletrônico.....	26
Quadro 2- Principais características de implantação e funcionamento das Unidades de Atendimento Integrado, 2019	47
Quadro 3 - Principais serviços ofertados na UAI Praça Sete, 2019	53
Quadro 4 - Comparação entres os três mecanismos de avaliação referentes a UAI Praça Sete, 2019.....	74

LISTA DE SIGLAS

ACSI	American Costumer Satisfaction Index
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BDMG	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
CEGUAI	Coordenadoria Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado
Coef	Coeficiente de Eficiência
CRLV	Certificado de registro e licenciamento de veículo
DCGUAI	Diretoria Central de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado
Firjan	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
Iepha/MG	Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais
Ipsemg	Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
Mare	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OGE	Ouvidoria Geral do Estado
PPP	Parceria Público-Privada
Psui	Posto de Serviço Integrado Urbano
SAC	Serviço de Atendimento Integrado ao Cidadão
SCGE	Superintendência Central de Governança Eletrônica
Sedpac	Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Participação Social e Cidadania de Minas Gerais

Seplag	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
Siga	Sistema de Gestão de Atendimento
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UAI	Unidade de Atendimento Integrado

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	METODOLOGIA	17
3	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA VOLTADA PARA O CIDADÃO-USUÁRIO	21
3.1	Formas de prestação de serviços públicos	23
3.1.1	Prestação de serviços públicos de forma presencial.....	23
3.1.2	Prestação de serviços públicos de forma eletrônica.....	24
4	AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS NO CONTEXTO DO SETOR PÚBLICO	30
4.1	Aspectos relevantes sobre avaliações de satisfação	33
4.2	Metodologias de aplicação da avaliação de satisfação.....	36
4.2.1	Descrição da metodologia Servqual	36
4.2.2	Descrição da metodologia ACSI.....	37
4.2.3	Aplicação das metodologias Servqual e ACSI no setor público	39
4.2.4	Metodologia de avaliação de satisfação aplicável ao setor público.....	41
5	MODELO DE ATENDIMENTO INTEGRADO	45
5.1	Modelo de atendimento integrado em Minas Gerais.....	48
5.1.1	Unidade de Atendimento Integrado Praça Sete	51
5.1.2	Portal de serviços do Estado de Minas Gerais: mg.gov.br	54

5.1.3	Aplicativo do Estado de Minas Gerais: MGapp	57
6	AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA UAI PRAÇA SETE: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	60
6.1	Mecanismo de avaliação disponível no meio presencial.....	60
6.2	Mecanismos de avaliação disponíveis nos meios eletrônicos.....	64
6.2.1	Avaliação disponibilizada no Portal mg.gov.br	65
6.2.2	Avaliação disponibilizada no aplicativo MGapp	68
6.3	Encaminhamentos e comparação dos três meios de avaliação.....	71
7	CONCLUSÕES	78
	REFERÊNCIAS.....	84
	APÊNDICES	90
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada com o gestor responsável pelo recebimento e encaminhamento das avaliações advindas do Portal mg.gov.br e do MGapp	90
	APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada com a Coordenadora da UAI Praça Sete responsável pelo recebimento e encaminhamento das avaliações advindas do terminal de avaliação presencial.....	91
	ANEXOS	92
	ANEXO A – Questionário de aplicação da metodologia Servqual	92
	ANEXO B – Variáveis utilizadas na aplicação da metodologia ACSI.....	95
	ANEXO C – Questionário de aplicação da metodologia do BID.....	96

ANEXO D - Formulário de avaliação disponibilizado no Portal mg.gov.br 100

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, os cidadãos estão cada vez mais bem informados sobre seus direitos e, conseqüentemente, mais exigentes em relação à oferta de serviços públicos. Diante disso, a avaliação de satisfação caracteriza-se como um meio pelo qual os usuários demonstram suas percepções em relação aos serviços recebidos, ou seja, é uma das formas de participação direta do usuário em busca do aprimoramento do serviço em si e da administração pública em sentido mais amplo.

A disseminação de mecanismos de avaliação de satisfação dos cidadãos usuários tem suas origens em 1995, no contexto brasileiro de Reforma Gerencial. Segundo Bresser Pereira (1998), essa reforma visava o aumento da eficiência e da efetividade do Estado e a implantação de serviços públicos com foco no cidadão-usuário. Dessa forma, essa modernização administrativa colocava o cidadão como o centro das atenções de modo que “as avaliações dos resultados, dos processos e da opinião do público são imprescindíveis para saber se os serviços estão satisfazendo os usuários” (COUTINHO, 2000, p.47).

Em consonância com o movimento reformista, houve em Minas Gerais uma reforma gerencial, nos anos 2000, denominada Choque de Gestão. Segundo Oliveira (2015), essa reforma pode ser dividida em três fases, sendo a segunda fase caracterizada pelo foco em resultados. Como forma de organização dessa reforma, o governo de Minas possuía um portfólio de Programas, sendo divididos em Estruturadores, Associados e Especiais. Dentre os Estruturadores, havia o programa Descomplicar - Minas Inova o qual possuía como uma das suas frentes de atuação a melhoria da relação do Estado com os cidadãos.

Dentro dessa frente de atuação do Descomplicar, em 2007, iniciou-se a estratégia de implantação de Unidades de Atendimento Integrado no Estado de Minas Gerais em substituição aos Postos de Serviços Integrados (Psiu). Porém somente em 2012 foi institucionalizado o processo estratégico de Gestão e Operação das UAIs a fim de operacionalizar as mudanças relativas à reformulação dos Psius. Segundo Sousa *et al.*, (2012, p. 6), o Modelo de Gestão de Atendimento Integrado buscou “reunir representações de órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal de forma articulada, conhecido como ‘shopping de serviços’”. O propósito das UAIs foi a ampliação do acesso ao cidadão a diversos serviços

públicos de forma desburocratizada em um mesmo espaço físico. O funcionamento efetivo desse modelo pressupõe, de acordo com Angelim (2003, p.7), a “avaliação periódica dos níveis de satisfação dos usuários da unidade como um fator crítico para o sucesso de um empreendimento dessa natureza”.

A avaliação de satisfação com os serviços como um direito básico do usuário tornou-se mais relevante com a vigência da Lei 13.460 de 2017, a partir de junho de 2018. Tal normativa dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. No artigo 23 da Lei 13.460 de 2017 são elencados uma série de aspectos os quais devem ser abordados na avaliação dentre eles a “I - satisfação do usuário com o serviço prestado; V - medidas adotadas pela administração pública para melhoria e aperfeiçoamento da prestação do serviço” (BRASIL, 2017, s.p.).

Em consonância com a referida Lei, em julho de 2018 foi publicado, no âmbito do Poder Executivo do estado de Minas Gerais, o Decreto 47.441 de 2018, que instituiu a Política de Simplificação. O artigo 9º desse Decreto estabelece:

§ 1º – Os órgãos e entidades oferecerão ferramentas para os usuários **avaliarem os serviços públicos prestados presencialmente ou eletronicamente**, bem como sugerirem melhorias para a simplificação e a inovação da prestação do serviço público. § 2º – Os **resultados das avaliações e as sugestões de melhoria** apresentadas pelos usuários deverão ser submetidos periodicamente ao dirigente máximo do órgão ou entidade responsável pela prestação do serviço público **para reorientar e ajustar os serviços prestados**. (MINAS GERAIS, 2018a, destaque nosso)

Observa-se, com a publicação dessas normas, tanto no âmbito federal quanto estadual, a importância que as avaliações de satisfação dos usuários de serviços públicos têm adquirido nos últimos anos.

Entretanto, apesar da legislação vigente, há poucas informações disponíveis sobre a qualidade dos serviços e o grau de satisfação dos cidadãos, ou seja, “não há uma medição padrão da qualidade com que os serviços são prestados, da satisfação dos cidadãos ao recebê-los, ou dos fatores que determinam essa qualidade e satisfação” (PAREJA *et al.*, 2015, p. 20). Ademais, há poucos estudos que abordam os encaminhamentos dados às respostas recebidas e as reais contribuições dessas avaliações para a melhoria dos serviços públicos.

Diante do exposto, questiona-se: os instrumentos de avaliação de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados na UAI (disponíveis presencialmente nas unidades, no portal mg.gov.br e no MGapp) são suficientes para contribuir para melhoria dos serviços prestados? Tendo em vista a resposta desse questionamento, definiu-se o objetivo geral do trabalho o qual se divide em três objetivos específicos.

O objetivo geral do presente trabalho é analisar o processo de avaliação da satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados na UAI Praça Sete no âmbito do Poder Executivo Estadual.

A escolha dessa UAI se deve ao fato de ser a unidade central da capital do estado de Minas Gerais e que, por esse motivo, apresenta a maior demanda de serviços por parte dos cidadãos. Para os serviços prestados na UAI Praça Sete, atualmente são disponibilizados três instrumentos de avaliação, a saber: a) presencialmente nos terminais de atendimento das UAIs por intermédio de um dispositivo eletrônico que registra a percepção do cidadão em relação ao atendimento recebido numa escala de “ótimo, bom, regular ou ruim”; b) no Portal de Serviços do estado (mg.gov.br) por meio de formulário de avaliação e; c) no MGapp (aplicativo para celular) mediante formulário de avaliação disponível. Nesse sentido, espera-se analisar o processo de avaliação realizado por meio dos três instrumentos elencados, no que se refere aos critérios, forma de organização, tratamento das avaliações e os principais encaminhamentos. Especificamente, pretende-se:

- a) Caracterizar os três instrumentos de avaliação disponíveis (presencialmente na UAI, no portal mg.gov.br e no MGapp) no que diz respeito aos critérios, escalas e formas de organização utilizados;
- b) Identificar e analisar os encaminhamentos das respostas das avaliações decorrentes dos três instrumentos;
- c) Identificar os principais aspectos positivos e negativos do processo de avaliação realizado por meio dos três instrumentos.

A fim de alcançar os objetivos supracitados, o trabalho foi dividido em sete capítulos, iniciando com essa introdução. Em seguida, no capítulo dois é descrita a metodologia de pesquisa utilizada no trabalho, que envolveu pesquisas documentais, bibliográficas e de campo. No terceiro capítulo é apresentada a

conjuntura relacionada a administração pública com foco no usuário, contexto em que surgiram as avaliações de satisfação dos cidadãos-usuários. Ademais, são descritas as formas de prestação de serviços públicos, sendo divididas em presencial, como nas UAIs, e eletrônica, prestado em portais e aplicativos governamentais. O capítulo quatro retrata a avaliação de satisfação dos usuários no âmbito do setor público. Assim, são apresentados aspectos relevantes sobre avaliações de satisfação, bem como metodologias de referência para sua aplicação, incluindo-se um estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) que traz uma metodologia aplicável ao setor público. No capítulo cinco são caracterizados o modelo de atendimento integrado em Minas Gerais e os serviços prestados na UAI Praça Sete. Ademais, é caracterizada a prestação de serviço de forma eletrônica no âmbito de Minas Gerais, sendo o foco o Portal de serviços do estado (mg.gov.br) e o aplicativo para celulares (MGapp). Diante de todas as informações e dados coletados durante a realização da pesquisa, no capítulo seis são apresentados e analisados os resultados, inicialmente em relação a cada mecanismo de avaliação e seus encaminhamentos. Por fim, tendo como base as informações apresentadas, o capítulo sete conclui o estudo, respondendo à pergunta norteadora do trabalho que diz respeito à suficiência dos três mecanismos de avaliação para contribuir com a melhoria dos serviços públicos.

2 METODOLOGIA

Tendo como objetivo a análise do processo de avaliação da satisfação dos usuários com os serviços prestados nas UAIs, o presente trabalho caracteriza-se pela pesquisa de caráter exploratório que

Tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideais, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, constituindo, muitas vezes, a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008, p. 27).

Como foco de análise foi escolhida a UAI Praça Sete devido ao fato de ser a maior unidade de atendimento da capital dentre as três existentes (Barreiro, Praça Sete e Venda Nova), representando 70% dos atendimentos diários das UAIs de Belo Horizonte. Ademais, dada sua localidade central, e conseqüente fácil acessibilidade, é também a unidade que atende a maior demanda por serviços, com cerca de cinco mil atendimentos por dia.

Para viabilizar essa pesquisa, foi utilizada a metodologia que, segundo Marconi e Lakatos (2003), pode ser dividida em dois macro grupos que se subdividem, sendo eles documentação indireta e documentação direta. A primeira refere-se a “fase inicial de pesquisa com o objetivo de coletar informações existentes sobre o assunto enquanto a segunda refere-se ao levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 186).

A documentação indireta foi explorada em dois aspectos: pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. A documental, denominada fonte primária, foi realizada no próprio portal mg.gov.br e no MGapp, bem como em manuais de funcionamento das UAIs e legislações relacionadas. Dessa forma, foi possível acessar as informações disponíveis e compreender o funcionamento das Unidades de Atendimento Integrado, do portal de serviços e do aplicativo para celular. Realizada essa primeira pesquisa, o foco passou a ser as avaliações, analisando os formulários disponíveis no portal mg.gov.br e no MGapp além de documentos internos de registros das avaliações advindas dos três meios. Ademais, foi analisada a legislação que trata da avaliação de satisfação dos usuários com os serviços públicos, mais especificamente a Lei 13.460/2017 e o Decreto 47.441/2018.

A pesquisa bibliográfica, denominada fonte secundária, foi realizada por meio de artigos, dissertações e livros de referência a fim de embasar o trabalho. Assim, inicialmente a pesquisa relacionou-se a administração pública com foco no cidadão, contexto em que surgem as avaliações, passando para avaliação em si, em relação a critérios e metodologias de aplicação. Por fim, a pesquisa bibliográfica foi de suma importância para se compreender os processos de criação tanto do modelo de atendimento integrado, em que se inserem as UAIs, quanto dos movimentos que impulsionaram a prestação de serviços de forma eletrônica, por meio de portais de serviços e de aplicativos para celulares.

A documentação direta, por sua vez, foi realizada por meio de pesquisa de campo, sendo que os dados foram coletados mediante entrevistas.

A entrevista é uma técnica muito eficiente para obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano. Oferece flexibilidade posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista (GIL, 2008, p 110).

Existem vários tipos de entrevista que se diferenciam devido ao nível de estruturação. Segundo Gil (2008), as mais estruturadas seguem um padrão rígido de organização das perguntas e predeterminam em maior grau as respostas a serem obtidas. As menos estruturadas, por sua vez, são mais espontâneas e flexíveis a mudanças ao longo de sua aplicação.

Dessa forma, foram realizadas três entrevistas com atores chaves da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) que são responsáveis pela gestão dos meios de prestação de serviços em que estão inseridas as avaliações de satisfação. A fim de compreender o processo da avaliação de satisfação dos usuários disponibilizada no portal mg.gov.br. e no MGapp, foi realizada entrevista com o Diretor Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico, da Superintendência Central de Governança Eletrônica da Seplag (SCGE), responsável pela gestão desses dois mecanismos. Visando preservar a identidade o entrevistado, este será identificado como Entrevistado A. Mediante essa entrevista foi possível entender os principais propósitos das avaliações disponíveis em ambos meios bem como os critérios utilizados nos formulários, a relação desses mecanismos com a UAI Praça Sete e as possíveis melhorias no processo como um todo.

Ressalta-se que essa entrevista foi do tipo semiestruturada ou não-estruturada focalizada, segundo Marconi e Lakatos (2003), na qual existia um roteiro de tópicos a serem discutidos, porém com flexibilidade na condução da entrevista. Assim, pode haver alterações tanto na ordem quanto na quantidade de perguntas que foram feitas, ficando a critério do entrevistador no momento da aplicação.

No que diz respeito a avaliação da satisfação dos usuários por meio dos terminais disponíveis na UAI Praça Sete, foram realizadas duas entrevistas: uma menos estruturada e uma semiestruturada, assim como realizada com o Entrevistado A. Em relação a primeira, também denominada entrevista informal,

É o tipo menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado. É recomendada em estudos exploratórios que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado. Recorre-se a entrevistas com informantes-chaves, que podem ser especialistas no tema em estudo, líderes formais ou informais, etc (GIL, 2008, p. 111).

Desse modo, foi realizada uma entrevista informal com a Diretora de Operação das UAIs da Seplag, com o objetivo de coletar informações sobre o funcionamento geral das Unidades de Atendimento Integrado no estado de Minas Gerais. De forma preliminar, também foram coletadas informações sobre a avaliação da satisfação dos usuários realizada nas UAIs. Neste trabalho ela será referenciada como Entrevistada B. Para informações mais específicas, tanto sobre a UAI Praça Sete quanto sobre a avaliação de satisfação dos usuários, foi indicada uma entrevista com a Coordenadora da UAI Praça Sete.

Assim, realizou-se uma entrevista semiestruturada com a Coordenadora da UAI Praça Sete, que é uma unidade regional da Seplag, identificada como Entrevistada C. A entrevista teve como finalidade compreender o fluxo do processo da avaliação de satisfação dos usuários disponibilizada nos terminais presenciais. Assim, foi possível entender o mecanismo em si, seus principais propósitos, a associação com os outros dois instrumentos de avaliação e as possíveis melhorias no processo.

Realizada a coleta de dados advindos tanto da documentação direta quanto da indireta, foi feita a análise das informações coletadas nas entrevistas, relacionando-as ao referencial teórico do trabalho. Assim, primeiramente foram

analisadas de forma separada as informações relacionadas a cada mecanismo de avaliação. Em segundo lugar, foi feita uma análise comparativa em relação aos formulários em si e no que diz respeito aos encaminhamentos dados às avaliações recebidas. Por fim, analisou-se os pontos positivos e os pontos negativos de cada um dos mecanismos de avaliação.

Dessa forma, foi possível compreender o processo de avaliação da satisfação dos usuários dos serviços prestados na UAI Praça Sete. Desde a concepção de criação dos três instrumentos utilizados até os encaminhamentos dados as repostas recebidas e as medidas adotadas a partir delas. Ademais, foi possível identificar os pontos fortes e fracos de cada instrumento bem como a relação entre eles e os desafios que ainda precisam ser enfrentados para que a avaliação da satisfação dos usuários contribua efetivamente para a melhoria dos serviços públicos.

3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA VOLTADA PARA O CIDADÃO-USUÁRIO

Segundo Coutinho (2000) a administração pública com foco no cidadão-usuário tem origem nos anos 80 com um documento publicado na França pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), chamado *Administration as Service, the Public as Client*. De acordo com esse documento, os governos deveriam fornecer informações que permitissem aos cidadãos conhecer o funcionamento da administração pública, bem como promover a participação dos usuários de modo a satisfazer suas demandas.

Entretanto, somente nos anos 90 que essa ideia de administração pública voltada para o cidadão se disseminou para outros países como os Estados Unidos e o Brasil. Segundo Diniz *et al.* (2009), essa corrente de pensamento baseou-se em princípios gerenciais como enfoque em resultados, eficiência e orientação para práticas de mercado em busca da modernização do Estado. Bresser Pereira (1998, p.110-111) ressalta dois princípios norteadores desse movimento: “aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos ou agências do Estado e assegurar o caráter democrático da administração pública ao implementar serviços públicos orientados para o cidadão-usuário”.

Desse modo, buscou-se alterar o caráter auto referido característico da administração pública burocrática, focada no funcionamento interno do Estado, colocando em prática os princípios gerenciais com foco nos cidadãos. Inicialmente, baseado na abordagem de mercado, os usuários dos serviços públicos eram vistos como clientes. Para Bresser Pereira (1998, p.122) “ver o cidadão como um cliente significa apenas dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática”.

Entretanto, segundo Coutinho (2000), o conceito de cidadão-cliente foi criticado em diversos aspectos, mas principalmente devido ao fato da lógica do setor público ser diferente da do setor privado. Enquanto este visa o lucro, e, por isso, acaba criando diferenças entre os clientes, aquela visa o interesse público, sendo um de seus princípios a igualdade entre todos.

Relacionado a isso, ao tratar o usuário como cliente, há ainda o enfraquecimento do conceito de cidadania, pois se cria uma distância entre o governo e seu público alvo. Assim, “a satisfação individual se torna mais importante

do que o sentido de comunidade, o que transforma o governo em uma espécie de instrumento de consumo” (COUTINHO, 2000, p. 44). Outra crítica em relação ao conceito de usuários de serviços públicos como clientes diz respeito ao fato dessa definição

Simplificar demasiadamente a realidade multifacetada das relações entre a sociedade e o governo. Os incentivos dos servidores públicos em responder às demandas do ‘cliente’ são muito diferentes dos incentivos encontrados no setor privado. Enquanto o agente no setor privado é motivado pelos negócios, os incentivos encontrados na burocracia são diversificados e variam bastante. Por sua vez, o governo e suas agências têm múltiplos ‘clientes’, com múltiplos níveis de interesse, que estão em constante mudança. Os supostos clientes da administração pública não somente têm diversas opiniões e competem por demandas, como eles também jogam papéis diferentes no relacionamento com o governo (COUTINHO, 2000, p. 44).

Ademais, diferentemente dos clientes do setor privado, os cidadãos, mesmo estando insatisfeitos com algum serviço público, por vezes não possuem escolha em relação a um serviço alternativo. Assim, de acordo com Coutinho (2000, p.46) os servidores públicos precisam buscar o equilíbrio entre os “objetivos potencialmente conflituosos de satisfação dos usuários e a proteção dos interesses de toda a comunidade ou cidadãos de um país”. Dessa forma, os usuários diretos são atendidos concomitantemente à preservação dos direitos de todos dos cidadãos.

Diante disso, houve uma mudança do conceito de cidadão-cliente para cidadão-cidadão, demonstrando assim a devida importância da cidadania na administração pública. Dessa forma, no setor público, segundo Bresser Pereira (1998, p.118), “cidadão-cliente é um cidadão-cidadão, é um cidadão pleno, objeto dos serviços públicos e também seu sujeito, na medida em que se torna partícipe na formação das políticas públicas e na avaliação dos resultados”.

Outro aspecto relevante no tocante à modernização da administração pública é o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs). A partir delas há o surgimento de novos instrumentos para atender aos cidadãos-usuários, como portais de governo e aplicativos para celulares. Assim, Diniz *et al.*, (2009) afirma que o uso dessas tecnologias, no que se denomina governo eletrônico, se torna um elemento essencial para serem alcançados maiores níveis de eficiência na administração pública.

Dessa forma, nesse contexto de modernização administrativa, segundo Coutinho (2000), o cidadão é visto como o centro das atenções e suas avaliações sobre os serviços prestados são de suma importância. A partir delas, o estado é capaz de mensurar em que medida os usuários estão satisfeitos. Ademais, essa modernização proporciona uma aproximação entre os cidadãos e o Estado, o que pode contribuir para estabelecer uma relação de apoio e confiança entre eles. Assim, busca-se alterar a ideia negativa que grande parte dos cidadãos tem sobre a prestação de serviços públicos.

3.1 Formas de prestação de serviços públicos

Dados os princípios da administração pública voltada para o cidadão-usuário, faz-se necessário salientar como essa teoria se aplica no provimento de serviços públicos. Há duas maneiras de se prestar esses serviços aos cidadãos: presencialmente, por meio de repartições públicas que representam os diferentes órgãos e entidades, ou de forma eletrônica mediante ao uso das TICs.

3.1.1 Prestação de serviços públicos de forma presencial

A prestação de serviços públicos de forma presencial é o modo tradicional de prestar serviços aos cidadãos, inicialmente caracterizada pela dispersão dos órgãos governamentais. Isto é, era necessário que o cidadão se deslocasse para diferentes repartições públicas a fim de acessar o mesmo serviço ou serviços semelhantes.

Nesse sentido, nos anos 2000, foram criadas as Centrais de Atendimento, também conhecidas como guichês únicos de atendimento. Esse modelo pode ser caracterizado como

Um modo de prestação de serviço que consiste em reagrupar os serviços públicos ou fornecimento de informações em um atendimento generalista em balcões ou quiosques. Assim, os cidadãos podem dedicar menos tempo e esforços para obter os serviços de que necessitam (COUTINHO, 2000, p. 52).

Segundo Coutinho (2000), esse modo de prestação de serviços traz uma série de vantagens para os cidadãos. Dentre elas podemos destacar a melhoria da acessibilidade ao serviço público dado o aumento da comodidade dos centros multisserviço onde são oferecidos, em um só local, diversos serviços de diferentes

órgãos. Ademais, “os limites das competências dos órgãos são ultrapassados para fornecer serviços integrados, ou seja, serviços públicos comuns a diferentes órgãos são fornecidos em um mesmo espaço” (COUTINHO, 2000, p. 53). Ressalta-se, entretanto, que apesar de existirem essas centrais de prestação de serviços, ainda há também a prestação de serviços de forma dispersa em repartições públicas.

3.1.2 Prestação de serviços públicos de forma eletrônica

No contexto de modernização administrativa, segundo Diniz *et al.* (2009, p.27), o uso estratégico das TICs surge como elemento “viabilizador de um novo modelo de gestão pública que evoluiu para o que se denomina governo eletrônico (*e-government*)”. Sobre isso, define-se que

Governo eletrônico não se restringe à simples automação dos processos e disponibilização de serviços públicos por meio de serviços online na internet, mas na mudança da maneira como o governo, pelo uso da TIC, atinge os seus objetivos para cumprimento do papel do Estado. Isso inclui a melhoria dos processos da administração pública, aumento da eficiência, melhor governança, elaboração e monitoramento das políticas públicas, integração entre governos, e democracia eletrônica, representada pelo aumento da transparência, da participação democrática e *accountability* dos governos (PRADO, 2004, p.15)

Nesse contexto de mudança na forma de atuação do Estado, há diferentes formas de relacionamento do governo eletrônico. Segundo Borges, Nascimento e Silva (2004) e Santos e Reinhard (2012) há quatro tipos:

- G2G (governo para governo) – refere-se à integração entre os diferentes níveis de governo municipal, estadual e federal (integração vertical) e entre as agências de uma instância da federação (integração horizontal);
- G2B (governo para negócios) – refere-se ao relacionamento entre governo e seus fornecedores e investidores privados;
- G2C (governo para cidadãos) – refere-se à interação entre governo e os cidadãos;
- G2E (governo para empregado) – refere-se à relação entre governos e seus servidores.

A forma de relacionamento G2C, que traz a dimensão do cidadão, segundo Borges, Nascimento e Silva (2004), é de suma importância pois o que sustenta o governo eletrônico é a relação com os cidadãos. Dessa forma, trata-se de

uma via de mão dupla na qual, por um lado, o governo se moderniza a partir das TICs, fornecendo assim informações e serviços aos cidadãos, e por outro lado, os cidadãos precisam participar e acessar esses serviços disponibilizados por meios eletrônicos. Assim, desvincula-se da visão de que serviços públicos somente podem ser prestados em balcões presenciais de atendimento.

Exemplos de dois meios eletrônicos pelos quais são prestados serviços públicos são os portais de governo e os aplicativos governamentais.

3.1.2.1 Portais de governo

Uma das formas de relacionamento eletrônico do governo com os cidadãos é por meio de portais.

Um portal é uma página da Internet a partir do qual todos os serviços e informações da entidade podem ser acessados, é um 'cartão de visitas' que permite divulgar ideias 24 horas por dia, todos os dias da semana. É ainda um canal de comunicação entre governos e cidadãos que possibilita a estes exercer a cidadania e aperfeiçoar democracia (AKUTSU; PINHO, 2002, p.725).

Dessa forma, segundo Borges, Nascimento e Silva (2004), os portais de governo são os canais de prestação de serviços, informações e comunicação entre governo e os cidadãos, que possuem benefícios para ambos. Em relação ao governo, o uso de portais proporciona o atendimento dos cidadãos de forma ampliada, reduzindo custos de pessoal e eliminando redundâncias e esforços duplicados por concentrar as informações e serviços em um só local. Em se tratando dos cidadãos, o fato de as informações e serviços estarem disponíveis em tempo integral facilita a consulta sem necessidade deslocamento. Além disso, há rapidez no acesso e no tempo de execução, proporcionando assim ganhos de qualidade.

De acordo com estudo realizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2002), o desenvolvimento do governo eletrônico passa por quatro estágios relacionados às funcionalidades que vão sendo incorporadas nos portais. O Quadro 1 abaixo apresenta a descrição de cada um deles.

Quadro 1- Descrição dos estágios do Governo Eletrônico

Governo eletrônico	
Estágios	Descrição
INFORMATIVO	Criação de sites para difusão de informações sobre os órgãos e departamentos dos vários níveis de governo. Eventualmente, estes sites são reunidos em uma espécie de portal oficial com finalidade informativa.
INTERATIVO	Sites passam a receber informações e dados por parte dos cidadãos, empresas e outros órgãos. O usuário pode, por exemplo, utilizar a Internet para declarar seu imposto de renda ou fazer reclamações e sugestões a diversas repartições. Neste âmbito, o site governamental passa a ter uma finalidade maior do que a meramente informativa, tornando-se interativo. À medida que disponibiliza ao usuário serviços online, permite que ele de fato interaja com o órgão em questão.
TRANSACIONAL	As transações se tornam mais complexas e o site assume um caráter transacional. Neste estágio, são possíveis trocas de valores que podem ser quantificáveis, como pagamentos de contas e impostos e educação à distância. Isto é, além da troca de informações, valores são trocados e serviços anteriormente prestados por um conjunto de funcionários passam a ser realizados diretamente pela Internet.
INTEGRATIVO	O portal não é mais um simples índice de sites, mas uma plataforma de convergência de todos os serviços prestados pelo governo. Os serviços são disponibilizados por funções ou temas, sem seguir a divisão real do Estado em ministérios, secretarias etc. Assim, ao lidar com o governo, cidadãos e empresas não precisam mais se dirigir a inúmeros órgãos diferentes. Em um único portal e com uma única senha, qualificada como assinatura eletrônica, conseguem ter suas demandas atendidas.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Firjan (2002).

Diante desse quadro, pode-se afirmar que, durante sua implantação, os portais vão sendo aprimorados, começando de forma mais simples somente com disponibilização de informações, até alcançar o estágio integrativo. Nesse último, o portal se torna tão avançado que

As aplicações e o ambiente disponibilizados são responsáveis pelo processamento total da transação, provendo ao usuário a informação

ou serviço solicitado através de um único ponto de acesso. Assim, ao efetuar uma transação com o governo, o usuário não precisa saber quais são os órgãos ou departamentos, de quais níveis de governo e em que sequência são mobilizados, para obtenção de determinado serviço ou informação (SANTOS; REINHARD, 2012, p.126).

Esse último estágio denomina-se “governo de parada única ou de “janela única”. A ideia principal desse conceito é disponibilizar em um só local os serviços de governo, ou informação sobre eles, visando a redução de tempo e esforço dispendidos pelos cidadãos para terem acessos aos serviços públicos (BENT; KERNAGHAN; MARSON, 1999 *apud* SANTOS; REINHARD, 2012).

Para viabilizar a transição para o estágio de governo eletrônico integrativo, segundo estudos da Firjan (2002, p. 10) “a integração entre os diferentes órgãos prestadores de informações e serviços é imprescindível”, isto é, deve haver um compartilhamento de base de dados de forma que seja possível garantir o rápido atendimento aos cidadãos.

Contudo, para além dos aspectos tecnológicos, de acordo com Santos e Reinhard (2012, p.127) a transição para esse último estágio do governo eletrônico apresenta “alguns desafios políticos, estratégicos e procedimentais inerentes, quando cooperação interagências é fundamental”. Isso se deve ao fato de a racionalização dos procedimentos requerer transformações consideráveis em relação aos processos de trabalho do governo, e não apenas na agilização desses.

Ademais, Jardim (2007, p. 30) ressalta que em muitos portais, ainda que organizados por temas, “a classificação adotada mostra-se mais próxima da lógica do Estado do que da sociedade, não expressando assim a perspectiva do cidadão, mas a do Estado”. Dessa forma, alguns portais precisam ser revisados a fim de viabilizar suas informações e serviços focando sempre em melhorias de acesso para os cidadãos-usuários dos serviços públicos.

Um exemplo de portal de governo é o serviços.gov.br do Governo Federal Brasileiro. Nele são disponibilizadas informações sobre serviços dos diversos órgãos e entidades públicas, divididos em categorias como Educação e Pesquisa; e Finanças, Impostos e Gestão Pública. Alguns exemplos de serviços são declarar Imposto de Renda Retido na Fonte e Alistar-se no Serviço Militar Obrigatório em que são apresentadas as etapas para realização bem como o tempo necessário e outras informações adicionais (BRASIL, 2019).

3.1.2.2 Aplicativos governamentais

Ainda na perspectiva do uso estratégico das TICs no âmbito do governo eletrônico (*e-gov*), segundo Diniz, Gosling e Rodrigues (2018), uma nova tendência que vem surgindo é a prestação de serviços públicos por meio de plataformas móveis, como celulares, denominada *mobile government (m-goveverment)*.

Segundo Kuschu e Kuscu (2003), *m-government* pode ser definido como uma estratégia de governo que é implementada mediante o uso de todos os tipos de tecnologia sem fio e móveis, de serviços, de aplicações e de dispositivos. Seu objetivo é aprimorar os benefícios do *e-government* tanto para os cidadãos quanto para o setor privado e os órgãos governamentais. Assim, focalizando nos cidadãos, o *m-gov* concretiza-se por meio da criação de aplicativos governamentais, de forma que a difusão do *m-gov* é inevitável pois

O número de pessoas que têm acesso a telefones móveis e conexões de internet móvel está crescendo de forma acelerada. O acesso móvel, em qualquer lugar e a qualquer momento, está se tornando uma parte natural da vida diária dos cidadãos e os governos precisam transformar suas atividades de acordo com esta demanda de conveniência e eficiência (KUSCHU; KUSCU, 2003, p. 1).

É importante salientar que, de acordo com Kuschu e Kuscu (2003), o *m-gov* não tem como objetivo substituir o governo eletrônico, mas sim complementá-lo. Enquanto o *e-gov* convencional fornece serviços por meio de rede com fio, o diferencial do *m-gov* é a capacidade dos aplicativos fazerem uso de uma infraestrutura móvel e sem fio de modo a acompanhar a mobilidade dos cidadãos.

Assim como os portais de governo, os aplicativos apresentam os benefícios, segundo Borges, Nascimento e Silva (2004), de proporcionar o atendimento ampliado aos cidadãos e a redução de custos para o governo. Ademais, o acesso aos serviços públicos se torna mais rápido e fácil para os cidadãos, evitando deslocamentos. Para além disso, de acordo com Centeno, Andrade e Souza (2015, p.17), os diferenciais do *m-gov* dizem respeito à “integração de serviços existentes, à liberdade do cidadão de acessar o serviço de onde estiver e à objetividade da prestação de serviço”.

Relacionando-se aos quatro estágios do desenvolvimento do governo eletrônico, de acordo com estudo da Firjan (2002), as funcionalidades que vão se

incorporando nos portais também se aplicam aos aplicativos governamentais. Dessa forma, segundo Diniz, Gosling e Rodrigues (2018), os aplicativos desenvolvidos pelos estados brasileiros estão inseridos em três estágios: informativo, interativo e transacional.

Os serviços dos aplicativos estaduais são desenvolvidos predominantemente no modelo interativo, cuja principal característica é a comunicação individual com o intuito de acessar documentos personalizados e formulários. Podemos destacar com exemplos desses serviços o acesso a contas de água e energia e consulta a multas e pontuação do condutor. Na área de serviços informativos, podemos destacar a divulgação de notícias do governo e agenda de eventos institucionais. Em relação ao tipo de modelo transacional, podemos exemplificar os serviços de agendamento de serviços nas unidades de atendimentos e a emissão de atestado de antecedentes criminais (DINIZ; GOSLING; RODRIGUES, 2018, p. 76).

Ademais, Diniz, Gosling e Rodrigues (2018) trazem uma nova categoria de serviços que se denomina participativa, sendo seu objetivo contribuir para a melhoria da prestação do serviço. Dentro dessa categoria há a possibilidade de o cidadão-usuário avaliar no aplicativo as unidades de atendimento do Governo.

Um exemplo de aplicativo governamental é o PBHapp da Prefeitura de Belo Horizonte. Nele são disponibilizadas informações sobre serviços divididos em seis temas, como iluminação pública, limpeza urbana e saúde, além de oferecer serviços como emissão de guia de Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e consulta de boletim escolar das escolas municipais (BELO HORIZONTE, 2019).

4 AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS NO CONTEXTO DO SETOR PÚBLICO

No contexto de modernização administrativa do Estado com foco no cidadão-usuário, a gestão passa a orientar-se para prestação de serviços públicos de forma mais eficiente e de qualidade. Assim, “a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao usuário assume um papel importante: colocam-se em prática novas ideias gerenciais, oferecendo à sociedade um serviço público mais adequado às expectativas dos cidadãos” (DINSDALE; MARSON, 1999, p. 10).

Segundo Dinsdale e Marson (1999), ao assumir o compromisso do enfoque no cidadão-usuário, o estado possui o desafio de, além de aprimorar os serviços, definir meios pelos os quais os usuários poderão demonstrar sua satisfação. Dessa forma, faz-se necessário o acompanhamento do nível de satisfação dos usuários de modo que essas informações possam ser utilizadas para a “melhoria contínua dos serviços, conferindo assim crescente importância a instrumentos que possibilitem a medição dessa satisfação como uma ferramenta de gestão” (DINSDALE; MARSON, 1999, p. 11).

Diante disso, é preciso definir os conceitos de qualidade, satisfação e expectativa que perpassam essa discussão sobre avaliação de satisfação dos usuários. Ressalta-se que essas definições costumam se originar na esfera privada, porém podem ser aplicadas ao setor público por meio de algumas adequações como substituir a figura do cliente pela a do cidadão-usuário. Há uma diversidade de definições para o conceito de qualidade. Segundo Reeves e Bednar (1994, p. 419) se destacam “o grau de conformidade de um produto ou serviço com suas especificações previamente documentadas; e o grau de adequação de um produto ou serviço à finalidade ou ao propósito esperado pelos clientes”.

Segundo Gronroos (2009, p.65) a qualidade pode ser definida como “qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja”. O que importa é a qualidade percebida pelos clientes, de forma que a qualidade de um serviço pode ser dividida em duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada a processos. A primeira caracteriza-se pelos resultados esperados durante a prestação de um serviço,

É o *que* fica com o cliente ao final do processo de produção de serviço e de suas interações comprador-vendedor. O cliente de um banco pode conseguir um empréstimo, a reclamação de um usuário insatisfeito pode ser acertada em uma loja de varejo, e assim por diante. Todos esses resultados de processos de serviço são parte da experiência da qualidade, porém são uma mera dimensão da qualidade denominada *qualidade técnica do resultado* do processo de produção do serviço. Frequentemente essa dimensão pode ser medida com relativa objetividade pelos clientes, devido a suas características como uma solução técnica para um problema (GRONROOS,2009, p.65).

A segunda dimensão, por sua vez, denominada funcional ou relacionada a processos, diz respeito a *como* é a experiência do cliente ao receber um serviço. “A acessibilidade de um caixa automático, a aparência e o comportamento do pessoal do banco, também influenciam a visão que o cliente tem do serviço” (GRONROOS, 2009, p. 66).

Dessa forma, a qualidade de um serviço é definida a partir do *que* o cliente recebe (resultado técnico ou desfecho do processo) e *como* ele recebe (modo pelo qual ele experimenta o serviço). Nota-se que, segundo Gronroos (2009), a primeira dimensão, a técnica, pode ser avaliada de forma mais objetiva, enquanto a dimensão funcional, de maneira geral, é percebida subjetivamente. Por fim, uma última definição, de acordo com Pareja *et al.*, (2015, p.29), considera a qualidade como o “alto grau de adequação às necessidades do cidadão”.

No que diz respeito ao conceito de satisfação, este pode ser definido, segundo Pareja *et al.* (2015, p.29), como “a avaliação que os clientes fazem da sua experiência quando recebem um produto ou serviço”. Ressalta-se que

A natureza específica de cada instituição influencia o nível de satisfação de seus clientes. É muito provável que uma instituição que tem como atividade principal a administração de benefícios ou a manutenção de parques tenha níveis de satisfação superiores aos de outra que desempenha funções regulatórias como a arrecadação de impostos. A natureza da missão de cada instituição afeta as expectativas dos cidadãos e, por conseguinte, a percepção posterior da qualidade do serviço (PAREJA *et al.*, 2015, p 29 - 30).

Ademais, a satisfação pode ser compreendida como “gratificação ou felicidade em uma experiência individual, proporcionada por um resultado que

forneceu um desempenho suficiente para gerar essa felicidade” ¹(FORREST; MORGESON, 2014, p. 4, tradução da autora).

Por fim, a expectativa do cidadão-usuário pode ser definida como “a imagem, consciente ou inconsciente, que ocorre aos cidadãos a respeito da experiência que terão com o serviço antes de recebê-lo” (PAREJA *et al.*, 2015, p. 30). Em relação às expectativas, há três categorias: expectativas superiores, similares ou inferiores a experiência vivenciada. De acordo com Pareja *et al.* (2015), quando as expectativas são maiores, significa que os cidadãos se frustraram ao receber o serviço e por isso as instituições necessitam implementar ações que aumentem a satisfação. Quando são similares, quer dizer que a prestação de serviço está de acordo com o esperado.

Quando as expectativas são menores, por sua vez, os cidadãos se surpreenderam ao receber o serviço, o que a princípio poderia ser considerado como a situação ideal. Entretanto, expectativas baixas tendem a puxar a satisfação para níveis mais baixos devido ao fato de as pessoas terem uma tendência a resistir a mudança de juízo uma vez formado. Por isso, acabam fixando uma imagem da prestação de serviço pior do que realmente ocorreu (FORREST; MORGESON, 2014).

Após a definição desses conceitos, é necessário salientar algumas especificidades do setor público no que diz respeito às avaliações de satisfação. Primeiramente, ressalta-se que o setor público e o setor privado apresentam lógicas de funcionamento distintas. Segundo Dinsdale e Marson (1999, p.17), “os serviços do setor público geralmente têm outras finalidades (proteger o interesse público), por meio de mecanismos diferentes (equidade e devido processo) daqueles dos serviços do setor privado, que visam ao lucro”. Devido a isso, pesquisas que relatam que os serviços públicos são de pior qualidade do que aqueles prestados pelo setor privado, e que estes proporcionam maior satisfação ao usuário, podem estar equivocadas.

Ademais, segundo Pareja *et al.* (2015) um problema comum na administração pública diz respeito à baixa expectativa dos cidadãos em relação aos

1 “Satisfaction as gratification or happiness on the part of the individual with an experience or outcome, conferring the sentiment that an outcome one is focused on and evaluating has provided enough performance to realize this gratification or happiness.”

serviços públicos, baseadas em informações incorretas. Na maioria das vezes, os cidadãos não possuem acesso a dados que explicitem o funcionamento de cada órgão e, conseqüentemente, tendem a criar um nível de expectativas baixo e uniforme para todos os serviços. Assim, as instituições podem estar funcionando de maneira satisfatória, porém os cidadãos não têm conhecimento acerca disso e acabam formando uma imagem equivocada do setor público.

4.1 Aspectos relevantes sobre avaliações de satisfação

Definidos esses conceitos base e sua aplicação no contexto público, faz-se necessária a apresentação de alguns aspectos relevantes em relação aos instrumentos de aplicação da avaliação de satisfação dos usuários. Primeiramente, existem dois tipos de pesquisa: quantitativa e qualitativa. O método quantitativo é aplicado por meio de “questionários com questões fechadas que são associadas a uma escala de valores para mensurar as respostas e quantificar a satisfação” (ASPINAL *et al.*, 2003 apud ESPERIDIÃO; TRAD, 2005, p. 305). Esse modelo possui como vantagem o fato de atingir uma amostra de usuários maior, o que contribui para uma maior representatividade. Ademais, esses questionários são de fácil e rápida aplicação e podem ser respondidos anonimamente uma vez que não é necessária a presença de um aplicador. Porém, segundo Esperidião e Trad (2005), esse método pode ser considerado reducionista por não englobar as dimensões mais subjetivas da satisfação do usuário.

O método qualitativo, por sua vez, aplica-se por meio de entrevistas que permitem captar informações mais subjetivas em relação a satisfação do usuário com a prestação do serviço. Entretanto, é necessário o dispêndio de recursos financeiros e de tempo para se realizar essa pesquisa, o que pode acabar levando a uma amostra de usuários reduzida. Ademais, o fato da entrevista ser realizada pessoalmente pode acabar inibindo o usuário e gerar uma pesquisa distorcida da realidade (ASPINAL *et al.*, 2003 apud ESPERIDIÃO; TRAD, 2005).

Diante disso, autores sugerem a combinação dos métodos quantitativos e qualitativos, a fim de se valorizar os pontos positivos de cada um, ou a escolha do método mais adequado a cada situação. Tendo em vista que “análise quantitativas buscam captar a amplitude do fenômeno enquanto as qualitativas permitem

aprofundar sua complexidade” (ASPINAL *et al.*, 2003 apud ESPERIDIÃO; TRAD, 2005, p. 305).

Outro aspecto relacionado a avaliação de satisfação do usuário diz respeito ao modo como essa satisfação é avaliada, podendo ser de forma direta ou indireta (LA MONICA *et al.*, 1986; CARRHILL, 1992 apud ESPERIDIÃO; TRAD, 2005). Na abordagem direta, os questionamentos sobre os níveis de satisfação com serviços são explícitos, como por exemplo “você ficou satisfeito com o serviço recebido?” (p.305). Por serem tão diretas, essa abordagem é criticada devido ao fato de lidarem apenas com uma dimensão da satisfação, o que gera um nível de satisfação geral.

Já na abordagem indireta, segundo Esperidião e Trad (2005), relacionada a estudos que consideram a satisfação como elemento multicausal, os níveis de satisfação são inferidos por meio de questões em relação ao serviço prestado. Exemplo disso é perguntar a opinião do usuário sobre alguns critérios como limpeza do local e atendimento do prestador e, a partir das respostas, mensurar o grau de satisfação do usuário.

Um terceiro aspecto refere-se ao momento em que a avaliação de satisfação é aplicada, podendo ser logo após a prestação do serviço ou certo tempo depois. Segundo Esperidião e Trad (2005), avaliações realizadas na própria unidade onde o serviço foi prestado buscam evitar o efeito “perda de memória” do usuário, resgatando assim a experiência concreta vivida por ele. Já as avaliações tardias podem ser mais críticas dado que

À medida que se tem a expectativa superada, novas expectativas são formadas, e de modo mais exigente. Com o passar do tempo é mais provável que o usuário recorde de momentos desagradáveis, pois são eventos que costumam ser mais marcantes do ponto de vista cognitivo (ESPERIDIÃO; TRAD, 2005, p. 306).

Por fim, outro aspecto relevante sobre as avaliações é a escala utilizada para se medir o grau de satisfação dos usuários. Por meio desta é possível mensurar a satisfação atribuindo pesos e valores para cada item. A escala mais utilizada é a Likert que se baseia na definição de um conjunto de afirmações sobre o serviço sobre as quais os usuários afirmarão seu grau de concordância (COSTA; JÚNIOR, 2014). Dessa forma, a satisfação é mensurada a partir de uma abordagem indireta por meio do grau de concordância sobre cada item da avaliação associado a

um número. Originalmente a escala era aplicada em cinco pontos, desde discordância total até a concordância total, porém pode haver variações nas pontuações do modelo. Segundo Costa e Júnior (2014), a maior vantagem dessa escala é sua facilidade de uso dada a simplicidade em se emitir um grau de concordância sobre afirmativas em relação a qualquer serviço.

Além de variações nas pontuações da escala Likert, pode haver também adaptações no que diz respeito a apresentação visual ou na forma como é escrita. Em relação à apresentação visual, faz-se o uso de “carinhas ou estrelas”, juntamente ou não com o os graus de concordância de forma escrita, para demonstrar a satisfação do usuário. Sobre as mudanças na parte escrita, há variações no sentido de, ao invés de apresentar afirmativas sobre o serviço e o usuário marcar seu grau de concordância, marca-se o nível de satisfação com aspectos relacionados ao serviço. Exemplo disso é a avaliação disponibilizada na Fundação Hemominas para os doadores de sangue mostrada na Figura 1.

Figura 1- Exemplo ilustrativo de Avaliação de Satisfação dos Doadores da Fundação Hemominas, Belo Horizonte, 2018

	PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS DOADORES	COD: 010		
		COD: FPRO-PR-ASS-12		
		versão: 04 - JUNHO/2018		
DATA:	HORÁRIO:	UFH:		
VOCÊ É MUITO IMPORTANTE. DÊ SUA OPINIÃO SOBRE NOSSO ATENDIMENTO				
ITENS A AVALIAR	 MUITO SATISFEITO	 SATISFEITO	 INSATISFEITO	 MUITO INSATISFEITO
1. CORTEZIA (EDUCAÇÃO) DOS ATENDENTES				
2. CLAREZA DAS INFORMAÇÕES				
3. HIGIENE/LIMPEZA				
4. INSTALAÇÕES				
5. TEMPO DE ESPERA				

Fonte: Fundação Hemominas (2018)

Nota-se que foram definidos cinco critérios a serem avaliados em relação ao serviço de doação de sangue, como clareza das informações e tempo de espera. Para cada um dos itens o usuário deveria expressar seu grau de satisfação, com

quatro opções, variando de muito satisfeito a muito insatisfeito, representado por “carinhas” felizes ou tristes.

Dadas essas classificações, é importante explicitar como são operacionalizadas essas avaliações por meio de metodologias de mensuração da satisfação dos usuários. De acordo com Gronroos (2009), basicamente há duas maneiras de se medir a satisfação dos usuários: medir diretamente a qualidade do serviço e associá-la a satisfação ou medir a satisfação como a qualidade que os usuários perceberam ao receber o serviço.

4.2 Metodologias de aplicação da avaliação de satisfação

Baseado nas duas formas de se medir a satisfação dos usuários segundo Gronroos (2009), destacam-se duas metodologias mais referenciadas: a Servqual e o *American Customer Satisfaction Index* (ACSI). A primeira mede diretamente a qualidade do serviço, que se associa a satisfação, enquanto o segundo mede a satisfação como qualidade percebida. Cada uma dessas metodologias apresenta critérios e especificidades que serão detalhadas a seguir.

4.2.1 Descrição da metodologia Servqual

Na escala Servqual, de acordo com Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988), são definidas cinco dimensões relacionadas ao serviço que servem de base para que os usuários realizem a avaliação. São apresentados vinte e dois itens que se relacionam às cinco dimensões, sendo elas confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e tangibilidade, como descrito abaixo:

Confiabilidade ou Credibilidade: trata-se de prestar o serviço conforme combinado, mantendo a precisão, a consistência e a segurança;

Capacidade de resposta: capacidade de ajudar o consumidor e ofertar serviços adequados. Diz respeito à velocidade e prontidão no atendimento;

Segurança ou Garantia: conhecimento dos servidores e sua capacidade de construir relações de segurança e confiança com o consumidor;

Empatia: atenção individualizada e cuidadosa dirigida ao consumidor. É tratar o cliente com cordialidade, cuidado e atenção individual.

Tangibilidade: aparência do ambiente e das condições físicas, dos equipamentos, dos servidores e dos materiais de comunicação. Ou seja, diz respeito a todos os aspectos físicos relacionados ao processo de prestação do serviço (BRASIL, 2014, p. 32).

Em relação à aplicação do Servqual, é realizada por meio de dois questionários com perguntas relacionadas aos vinte e dois itens em uma escala de um a sete desde “discordo totalmente a concordo totalmente”. O modelo deste questionário é apresentado no Anexo A deste trabalho. De acordo com Gronroos (2009), a primeira aplicação tem como finalidade captar as expectativas dos usuários enquanto a segunda visa aferir a percepção diante do serviço recebido.

Assim, a qualidade do serviço é mensurada numericamente a partir da diferença entre as percepções e as expectativas dos usuários em relação ao serviço. Dessa forma, é obtido “o valor ou *gap* para cada afirmação do questionário definido como a diferença obtida entre o serviço percebido e o serviço desejado” (BRASIL, 2014, p. 32). A Figura 2 explicita o esquema de funcionamento dessa metodologia.

Figura 2- Os critérios de análise do modelo Servqual



Fonte: Fai; Ioi; Jiao (2015, p. 1039)

Nota-se que os cinco critérios influenciam tanto nas expectativas que o usuário possui em relação ao serviço quanto na percepção do serviço que realmente foi recebido. Assim, a diferença entre a percepção e as expectativas gera a qualidade do serviço, que é diretamente associada a satisfação do usuário.

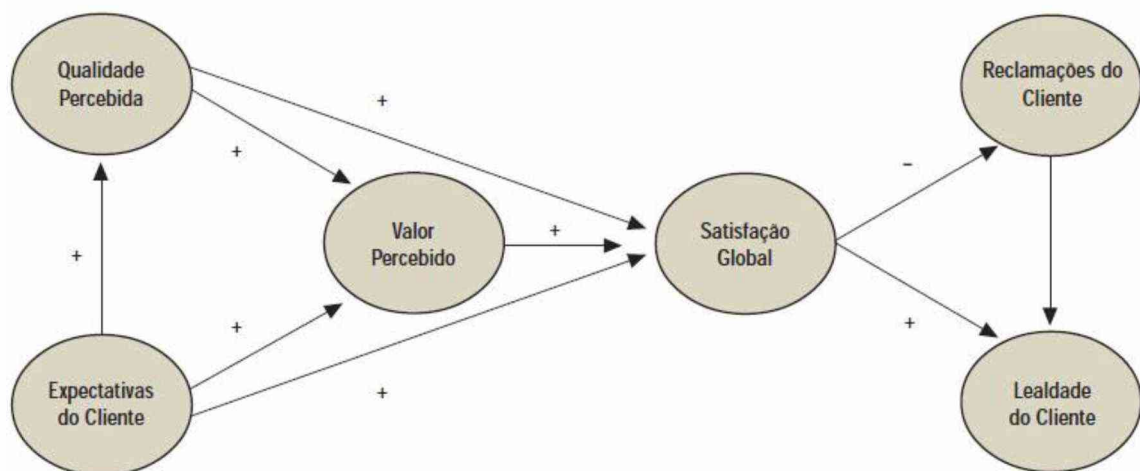
4.2.2 Descrição da metodologia ACSI

O *American Customer Satisfaction Index* (Índice de Satisfação do Consumidor Americano), criado por Fornell *et al.* (1996), é um índice de

desempenho baseado no mercado que mede a qualidade dos bens e serviços. Sua metodologia baseia-se em dois aspectos fundamentais:

- 1) O ACSI utiliza vários indicadores para medir satisfação do cliente como uma variável latente (variável que não é observável diretamente pelo pesquisador, mas é uma variável "escondida" que é importante na definição de um modelo).
- 2) A mensuração do ACSI envolve, além da experiência de consumo do cliente, uma visão de futuro. Sua estrutura baseia-se na ideia de causa e efeito, partindo da qualidade percebida, do valor percebido e da expectativa do cliente, que geram a satisfação global. Essa satisfação, por sua vez, tem como consequências as reclamações e/ou a lealdade do cliente, como mostrado na Figura 3.

Figura 3- Os critérios de análise do modelo ACSI



Fonte: Fornell *et al.* (1996, p.8)

No que diz respeito aos antecedentes da satisfação, há três aspectos: a qualidade percebida, o valor percebido e as expectativas do cliente. A fim de compreender a qualidade percebida, a experiência de consumo dos clientes foi dividida em dois componentes: 1) personalização, isto é, o grau em que a oferta da organização é personalizada para atender às necessidades heterogêneas dos clientes e 2) confiabilidade, ou seja, o grau em que a oferta da organização é confiável, padronizada e livre de deficiências. O valor percebido refere-se a uma

medida de qualidade em relação ao preço pago pelo serviço de modo que é possível fazer comparações entre organizações e setores (FORNELL *et al.*, 1996).

Por fim, as expectativas do cliente se relacionam tanto com a experiência anterior ao consumo, incluindo informações disponíveis por meio de propaganda ou “boca-a-boca”, quanto a previsão da capacidade do fornecedor de prover qualidade no futuro. Assim, a construção das expectativas captura todas as percepções passadas de qualidade ao mesmo tempo em que prevê a capacidade da organização de satisfazer o usuário no futuro. Ressalta-se que esses três aspectos possuem uma relação positiva e direta entre si e no que diz respeito ao nível de satisfação geral do cliente. Assim, o alinhamento entre fornecedor e cliente deve ser de tal forma que as expectativas reflitam exatamente a qualidade do produto ou serviço (FORNELL *et al.*, 1996).

Em relação às consequências do ACSI, segundo os autores, quanto maior a satisfação do cliente, menor o número de reclamações e uma tendência a maior lealdade. A relação entre esses dois aspectos pode ser positiva, quando a organização consegue transformar as reclamações em melhorias que estimulam o aumento da lealdade do cliente, ou negativa quando a organização não consegue tratar as reclamações e acaba afastando o cliente (FORNELL *et al.*, 1996).

No tocante à aplicação da metodologia do ACSI, assim como no Servqual, são elaborados questionários, porém somente com uma aplicação, composto por vinte e cinco questões. Dentro desse questionário apresentam-se quinze variáveis de medição e suas respectivas variáveis latentes que são usadas na estimativa do modelo, apresentadas no Anexo B deste trabalho. Exemplos dessas variáveis de medição que estão relacionadas à variável latente de expectativa são: a expectativa geral da qualidade antes de ter acesso ao serviço; e a expectativa em relação a confiabilidade ou com qual frequência algo iria dar errado. A partir desses questionamentos, são feitos os cálculos que levam ao valor numérico do ACSI, ou seja, o grau de satisfação em relação ao serviço.

4.2.3 Aplicação das metodologias Servqual e ACSI no setor público

Após a descrição das metodologias do Servqual e do ACSI, é necessário avaliar em que medida esses instrumentos se adequam ao setor público. Segundo

Fai, Ioi e Jiao (2015), a metodologia do ACSI seria mais aplicável ao se comparar com a Servqual.

Primeiramente, os autores consideram que nem sempre os cinco critérios da escala Servqual podem ser aplicados, como por exemplo, a tangibilidade. No caso dos serviços prestados pelo Corpo de Bombeiros “a tangibilidade é difícil de ser valorada com clareza pelos consumidores, visto que os equipamentos utilizados (automóveis, fardamento, etc) seguem padrões internacionais”. (FAI; IOI; JIAO, 2015, p. 1041). Dessa forma, os usuários podem ter dificuldades para avaliar em que medida as instalações e os equipamentos utilizados estão adequados. Nesse sentido, no ACSI, os fatores que interferem nas percepções dos usuários podem ser definidos de forma mais livre, o que, segundo Fai, Ioi e Jiao (2015), pode ser mais adequado ao contexto do setor público.

Em segundo lugar, a Servqual atribui valor somente aos usuários que já utilizaram o serviço sem considerar uma visão mais macro em relação a prestação do serviço no futuro. O ACSI, por sua vez, incorpora o conceito de lealdade do cliente que analisa as probabilidades do usuário voltar a utilizar o serviço, levando em conta suas expectativas e percepções dos serviços, assim como definido pelo Servqual (FAI; IOI; JIAO, 2015).

Por fim, o modelo ACSI “valoriza as reclamações dos clientes, permitindo a elaboração de reações efetivas e a incorporação das críticas” (FAI; IOI; JIAO, 2015, p. 1042) o que se mostra muito importante no setor público. Assim, de acordo com Dinsdale e Marson (1999), podem ser implementadas melhorias na prestação de serviços focando no que o cidadão-usuário mais valoriza e não no que os tomadores de decisão acreditam que eles valorizam e desejam.

Entretanto, segundo Dinsdale e Marson (1999) há algumas ressalvas em relação a aplicação do ACSI no setor público. Primeiramente, o conceito de personalização de um serviço como componente da qualidade percebida pode não ser aplicável. “O setor público está baseado no princípio de igualdade, sendo contra a ideia da adaptação ao usuário, ou seja, não se deve tratar os usuários de maneira não equitativa, fornecendo-lhes diferentes níveis do mesmo serviço” (DINSDALE; MARSON, 1999, p. 42).

Em relação ao valor percebido, que diz respeito aos custos envolvidos na prestação de um serviço, Dinsdale e Marson (1999) argumentam que a maioria dos

serviços públicos são custeados via impostos o que impossibilita a mensuração de custos por parte do usuário. Consequentemente, não se consegue comparar a qualidade de um serviço com o seu preço. Por fim, os autores questionam o conceito da lealdade pois, no setor público, os usuários têm poucas ou até mesmo nenhuma alternativa de instituições para prestação do serviço. Ressalta-se ainda que há casos em que os serviços públicos são exigidos legalmente, o que gera muitos usuários involuntários do governo. Assim, de acordo com Dinsdale e Marson (1999, p. 43) “a aplicação da lealdade parece especialmente perversa com relação aos serviços involuntários e indesejados, tais como a previdência e o seguro-desemprego”.

4.2.4 Metodologia de avaliação de satisfação aplicável ao setor público

Diante do exposto, reconhece-se que tanto a Servqual quanto o ACSI podem servir de base para avaliação de satisfação dos usuários dos serviços públicos, porém são necessários alguns ajustes e complementos. Nesse sentido, Pareja *et al.*, (2015) publicou um estudo do BID denominado *Simplificando vidas – qualidade e satisfação com os serviços públicos* que apresentou o marco analítico usado para medir a qualidade dos serviços públicos na América Latina e no Caribe. Ademais, esse estudo propôs uma forma de medição da qualidade dos serviços e da satisfação dos usuários. Para isso, foram consideradas tanto dimensões objetivas, como tempo e complexidade, quanto subjetivas, como expectativas e satisfação no que diz respeito aos serviços prestados aos cidadãos-usuários. (PAREJA *et al.*, 2015). Em relação a metodologia,

A metodologia do estudo foi desenvolvida para que as métricas de qualidade e satisfação sejam universais, isto é, aplicáveis a todos os serviços transacionais prestados em qualquer país. O fato de se tratar de uma medição significa que o estudo procura obter uma descrição objetiva (quantitativa) do material em análise. Cabe destacar que, embora inédita, essa iniciativa tem como base outros projetos de medição de qualidade e satisfação, a saber: i) *American Customer Satisfaction Index (ACSI)*; ii) *Common Measurements Tool (CMT)*; iii) o modelo de excelência EFQM (*European Foundation for Quality Management*); e iv) a plataforma *Baldrige Excellence Framework* (PAREJA *et al.*, 2015, p. 21).

A análise realizada por Pareja *et al.* (2015) teve como finalidade medir a qualidade de seis serviços transacionais como matrícula de uma criança em uma escola pública e renovação do documento de identidade em seis países (Chile,

Equador, Panamá, Paraguai, Trinidad e Tobago e Uruguai). É importante ressaltar que cada serviço foi analisado a partir de duas perspectivas: a visão interna da instituição que presta esses serviços e a visão externa dos usuários que recebem esses serviços. Para os fins deste trabalho, focou-se a análise na visão externa e seus critérios e dimensões, que descrevem a experiência do usuário ao receber um serviço público. As Figuras 4 e 5 abaixo mostram essa visão de forma detalhada.

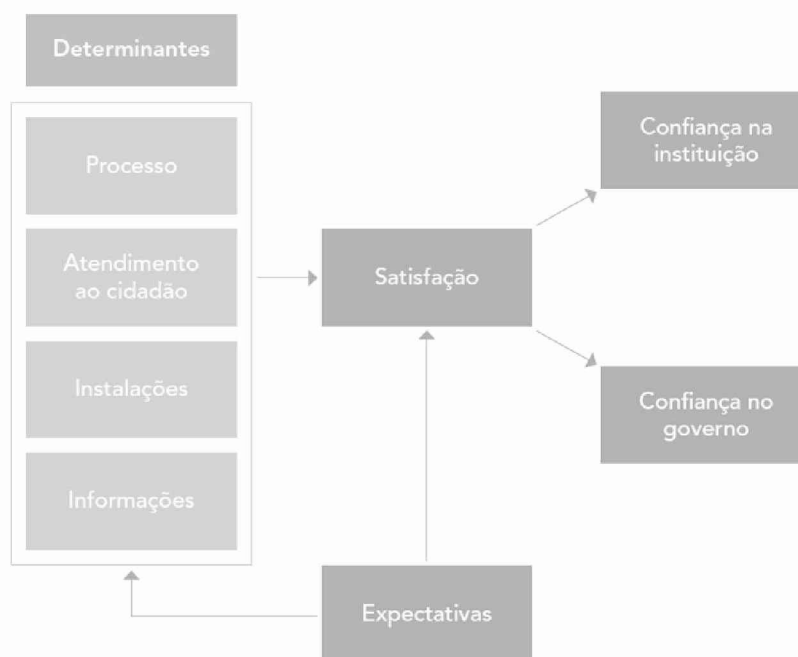
Figura 4- Dimensões e determinantes da satisfação dos cidadãos – usuários



Fonte: Pareja *et al.*, (2015, p.33)

Analisando a Figura 4 acima, nota-se que a visão externa possui quatro dimensões, sendo elas processo, atendimento ao cidadão-usuário, instalações e informações. Cada uma dessas se desdobra em determinantes, como esforço de deslocamento, acessibilidade do local, empatia e clareza, que influenciam na satisfação do cidadão.

Figura 5- Relação entre determinantes e variáveis chave da qualidade



Fonte: Pareja *et al.*, (2015, p.34)

Diante da Figura 5, percebe-se que a análise da satisfação a partir da visão externa utiliza quatro variáveis-chave: expectativas, satisfação, confiança na instituição prestadora dos serviços e confiança no governo. Essas variáveis são complementadas pelas quatro dimensões da satisfação apresentadas na Figura 4. Assim, nota-se que os determinantes influenciam diretamente na satisfação do usuário, que contribui para a confiança, seja no governo ou na instituição específica onde o serviço foi prestado. As expectativas, por sua vez, afetam tanto a satisfação quanto seus determinantes.

Dessa forma, para aplicar essa metodologia foi realizado um questionário, apresentado no Anexo C deste trabalho. Nesse instrumento de coleta de dados usa-se uma escala de um a dez, sendo um discordância total e dez concordâncias total, em que os cidadãos-usuários marcaram o nível de concordância com as afirmações relacionadas aos serviços. No final, por meio de cálculos, foi gerada uma nota que demonstrava o grau de satisfação geral dos cidadãos com os serviços transacionais.

Diante disso, percebe-se a importância da avaliação da satisfação segundo Dinsdale e Marson (1999, p.18), como “uma ferramenta não apenas para determinar a satisfação de cidadãos e usuários com os serviços, mas para desenvolver estratégias visando a melhoria deles”. Ademais, ressalta-se que a

medição da satisfação realizada periodicamente aumenta os benefícios quando comparada com medições esporádicas. Assim, Pareja *et al.* (2015) recomendam a institucionalização de avaliações periódicas de modo que seus resultados sejam utilizados como subsídio para melhorias contínuas. Afinal, um processo de avaliação permanente, por meio de um questionário padrão proporciona alguns ganhos, tais como

A identificação de oportunidades para melhoria dos serviços, a alocação mais efetiva de recursos para atender as prioridades dos usuários, o desenvolvimento de respostas pró ativas para equacionar demandas emergentes, o fortalecimento do planejamento estratégico e a avaliação do cumprimento da missão da organização (DINSDALE; MARSON, 1999, p. 12).

Realizada essa exposição sobre aspectos metodológicos relacionados a criação e a aplicação das avaliações de satisfação, faz-se necessária a contextualização do cenário o qual será analisado o processo de avaliação neste trabalho. Dessa forma, é feita uma caracterização do modelo de atendimento integrado no Brasil bem como da aplicação deste no contexto de Minas Gerais, representado pelas UAIs. Por fim, são detalhados os meios de prestação de serviços os quais possuem os mecanismos de avaliação analisados neste trabalho, sendo eles: UAI Praça Sete, portal mg.gov.br e MGapp.

5 MODELO DE ATENDIMENTO INTEGRADO

Em 1995, o contexto brasileiro caracterizava-se pela Reforma Gerencial, de iniciativa do então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare) ²Luiz Carlos Bresser Pereira, com foco na redução de gastos e melhoria da eficiência do setor público. Como princípios norteadores, segundo Carneiro e Menicucci (2011, p.12) destacava-se “o foco em resultados, a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a *accountability*, e a transparência”. Tendo esses princípios como base, adotou-se a gestão do atendimento integrado no Brasil por meio da criação do Serviço de Atendimento Integrado ao Cidadão, conhecido como SAC (LABANCA, 2010).

Nessa perspectiva, a partir de 1995 houve a disseminação das Unidades de Atendimento Integrado em vários estados como Bahia, São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Norte e Pará. Ressalta-se dois fatores que contribuíram para essa disseminação:

Por um lado, o papel relevante que tiveram os Estados detentores do conhecimento sobre o modelo de gestão de atendimento integrado, principalmente, Bahia e São Paulo, que possuíam um nível elevado de consolidação e sofisticação do modelo, por compartilharem suas experiências com outros estados interessados. E de outro, o governo federal que teve um papel marcante ao assumir a experiência como um modelo de referência e passar promovê-la e financiá-la em parceria com os próprios Estados (ANGELIM, 2003, p. 2).

Desse modo, segundo Angelim (2003), o Modelo de Gestão do Atendimento Integrado caracteriza-se, no caso brasileiro, pela junção de representações de órgãos públicos das três esferas (federal, estadual e municipal) em um mesmo espaço físico. De forma que há uma articulação na prestação de diversos serviços com eficiência, segurança, rapidez e atenção às necessidades dos cidadãos-usuários, semelhante a ideia de Centrais de Atendimento.

Ainda de acordo com Angelim (2003), os princípios de funcionamento desse modelo baseiam-se na simplificação dos procedimentos burocráticos característicos do estado e no acolhimento e na orientação à população em relação

² O MARE foi extinto no ano de 1999, passando suas atribuições para o Ministério do Planejamento.

aos requisitos necessários para acessar os serviços. Além disso, valoriza-se a resposta às sugestões de melhoria e reclamações realizadas, possibilitando, assim, a prestação de um atendimento de qualidade e com custos reduzidos, tendo como foco os cidadãos.

A adoção dessa Gestão Integrada traz uma série de benefícios para os cidadãos e também para o próprio Estado. Segundo Angelim (2003), para os cidadãos, há o reconhecimento da cidadania que perpassa todo o atendimento, desde o relacionamento com funcionários focados na resolução de problemas até a possibilidade de os cidadãos avaliarem os serviços recebidos. Ademais, há facilidade de acesso pois os serviços se concentram em uma só localidade. Na perspectiva do Estado, há uma aproximação com os cidadãos pois o acesso aos serviços públicos é ampliado, reforçando o caráter democrático do atendimento ao público.

Tendo em vista a garantia do sucesso da implantação e do funcionamento das unidades de atendimento integrado, há algumas características importantes comuns a todas as unidades. Assim, é possível manter uma identidade própria ao modelo independente de sua localização. O Quadro 2 explicita as principais características.

Quadro 2- Principais características de implantação e funcionamento das Unidades de Atendimento Integrado. 2019

Detalhamento	Principais características de funcionamento das Unidades de Atendimento Integrado					
	Localização	Instalações	Recursos Humanos	Apoio	Horário	Avaliação
Resumo	Todo cidadão deve ter facilidade de acesso à unidade	O ambiente deve ser adequado e acolhedor	Os funcionários devem estar motivados para que possam atender bem	Deve haver serviços de apoio dentro da própria unidade	O serviço público deve estar disponível além do horário tradicional	A melhoria contínua deve ser valorizada
Descrição	<p>As unidades devem localizar-se em áreas de grande circulação de pessoas, ou em bairros residenciais populosos. Ademais, o acesso dos usuários à unidade deve ser facilitado, não somente em termos de disponibilidade de transporte coletivo proximidade a pontos de parada ou a terminais de integração de linhas de transportes coletivos e de estacionamentos para veículos</p> <p>privativos, mas também no que se refere à inexistência de barreiras arquitetônicas que possam dificultar a identificação visual das instalações e à facilidade de ingresso e circulação de pessoas portadoras de deficiências físicas.</p>	<p>A concepção arquitetônica e a operação da unidade devem romper com o modelo da típica repartição pública e primar pela ventilação, iluminação, funcionalidade e limpeza. Sua estruturação deve promover a integração organizacional dos diversos órgãos prestadores de serviços, propiciando a percepção do funcionamento de uma entidade única. Neste sentido, a padronização dos uniformes, para todos os funcionários, é de grande valia para que a população possa identificá-los prontamente.</p>	<p>A melhoria dos serviços públicos prestados à população depende, em grande parte, da qualificação e da valorização dos funcionários. O treinamento para a atuação em uma unidade do projeto deve abranger, além da capacitação técnica, a incorporação de comportamentos e atitudes compatíveis com a função de acolher e orientar o público.</p>	<p>Um dos princípios norteadores do modelo de atendimento é que o cidadão possa obter, em uma única ida à unidade, o serviço pretendido. Deste modo, a agregação de serviços de apoio é indispensável. A título de exemplo: serviço bancário para pagamento de taxas; serviço de fotografia e papelaria com serviço de reprografia.</p>	<p>Um horário ampliado de atendimento é o fator decisivo para que toda a população possa servir-se da unidade. Ou seja, deve-se levar em conta que, no chamado "horário comercial", a maioria das pessoas está comprometida com as suas próprias atividades profissionais. Por que não prestar serviço público, por exemplo, por doze horas e também aos sábados?</p>	<p>O êxito desta forma diferenciada de prestação de serviços públicos reside na procura contínua de padrões de excelência de atendimento. Para atingir este objetivo, a unidade deve ser gerenciada de forma empreendedora: inovando e avaliando por meio de indicadores que meçam o desempenho e quantifiquem os resultados. A avaliação periódica dos níveis de satisfação dos usuários da unidade é fator crítico para o sucesso de um empreendimento dessa natureza.</p>

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Angelim (2003)

Analisando o Quadro 2 acima, nota-se que há seis características importantes para o bom funcionamento do modelo de atendimento integrado. Sendo elas: a localização da unidade, permitindo o fácil acesso aos cidadãos; as instalações e o recursos humanos adequados; a existência de serviços de apoio, de modo que o cidadão conseguir resolver todas suas demandas dentro da própria unidade; horários de funcionamento mais abrangentes a fim de atender melhor aos cidadãos; e a possibilidade de avaliação de satisfação que pode ser usada como insumo para a melhoria contínua do modelo.

5.1 Modelo de atendimento integrado em Minas Gerais

Em Minas Gerais, segundo Labanca (2010), esse modelo de gestão do atendimento integrado, foi implantado em 1997 com a criação dos Postos de Serviço Integrado Urbanos (Psius) por meio do decreto 38.303/1996.

Ainda no contexto de melhorias nos serviços públicos com enfoque nos cidadãos, em conformidade com a reforma gerencial de 1995, houve em Minas Gerais, a partir de 2003, uma Reforma Gerencial da Administração Pública denominada Choque de Gestão. Segundo Sousa *et al.* (2012), essa reforma pode ser dividida em três gerações: a 1ª buscou o equilíbrio fiscal e a reorganização institucional no que diz respeito a reestruturação das secretarias do estado. A 2ª, conhecida como “Estado para Resultados”, teve como foco a busca por melhorias concretas na economia do Estado. Por fim, a 3ª visava à estruturação do estado em redes de modo que houvesse “integração dos órgãos e entidades da Administração Pública estatal e a articulação entre as esferas municipal, estadual e federal, além da integração e articulação com a sociedade civil” (SOUSA *et al.*, 2012, p. 14).

A fim de materializar os objetivos propostos no Choque de gestão, o Estado de Minas Gerais adotou um modelo de gestão da estratégia governamental que se baseava em um portfólio de Programas, subdivididos pela Seplag em Estruturadores, Associados e Especiais. Dessa forma, no contexto da 2ª geração do Choque de Gestão, segundo Oliveira (2015), havia o Programa Descomplicar - Minas Inova, componente da primeira carteira de Projetos Estruturadores de 2003, que visava a melhoria do ambiente de negócios no Estado. Em 2007, esse objetivo foi ampliado, incluindo, além da frente de atuação Estado-Empresa, o foco na

melhoria da relação Estado-Cidadão e a frente Estado-Estado, tendo em vista o aprimoramento dos processos internos do Estado.

Dessa forma, de acordo com Sousa *et al.* (2012) a fim de se adotar um modelo inovador de gestão e atender melhor os cidadãos, uma das ações do Estado como parte integrante do Descomplicar foi o processo de reestruturação dos Psius. Em 2007, em que haviam 26 Psius implantadas nos municípios mineiros, uma empresa de consultoria em qualidade de serviços públicos foi contratada a fim de realizar um diagnóstico da situação dos postos.

A partir desse diagnóstico concluiu-se que era necessário reestruturar o modelo de atendimento integrado devido a inadequações em relação a diversos aspectos como infraestrutura e equipamentos, capacitação de funcionários e a falta de serviços de apoio à administração e suporte aos cidadãos (MINAS GERAIS, 2007 *apud* SOUSA *et al.*, 2012).

Diante disso, o decreto n. 44.817, de 21 de maio de 2008, criou a Diretoria Central de Gestão das UAIs (DCGUAI) e alterou oficialmente a denominação de Psiu para UAI. Em janeiro de 2011, por meio da Lei delegada 180, criou-se a Coordenadoria Especial de Gestão das UAIs (CEGUAI), vinculada ao gabinete da Seplag. A partir dessa nova estrutura institucional, foi definido que “a transição de Psiu para UAI seria distribuída de forma gradativa em todo o estado e só ocorreria na medida em que os postos fossem reformulados” (MINAS GERAIS 2011b *apud* SOUSA *et al.*, 2012, p. 9).

Em 2012, derivado da estratégia de substituição dos Psius pelas UAIs, foi implantado o processo estratégico Gestão e Operação das UAIs, ainda como uma vertente do Programa Descomplicar, tendo como objetivo

Realizar a Gestão e Operação das Unidades de Atendimento Integrado (UAIs) de forma a atender com excelência às demandas do cidadão, por intermédio da prestação de serviços públicos, em um só local, de diferentes esferas de governo. Visando a prestação de serviços de qualidade, são integrados serviços acessórios prestados por parceiros privados (MINAS GERAIS, 2014b *apud* OLIVEIRA, 2015).

A fim de operacionalizar a reformulação do modelo de gestão de atendimento integrado, a Seplag realizou um contrato com a empresa pública estadual Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS), que presta serviços gerais de apoio administrativo. Assim, segundo Sousa *et al.* (2012), a MGS era

responsável por adequar os espaços físicos para a implantação das unidades e por fornecer sistemas, equipamentos e pessoal necessário para a prestação dos serviços aos cidadãos.

Ressalta-se que esse contrato firmado com a MGS era gerido pela CEGUAI, sendo esta também responsável por gerir os indicadores gerados a partir dos atendimentos realizados nas unidades e por estabelecer metas visando a melhoria da eficiência das UAIs (SOUSA *et al.*, 2012).

Entretanto, diante de falhas de execução do contrato com a MGS, uma vez que a administração de centrais de atendimento não configura como especialidade da empresa, em 2010, realizou-se um estudo para viabilizar a contratação de Parceria Público-Privada (PPP) para a operação das UAIs. Inicialmente essa parceria foi implantada nos municípios de Betim, Governador Valadares, Juiz de Fora, Montes Claros, Uberlândia e Varginha (SOUSA *et al.*, 2012). Atualmente, segundo Entrevistada B (2019), 14 unidades funcionam por contrato com a MGS enquanto 17 unidades funcionam no modelo de PPP, havendo dois contratos desse tipo de parceria: Minas Cidadão e UAI para Todos.

Como citado anteriormente, as Unidades de Atendimento Integrado seguem os mesmos padrões, de modo a manter a uniformização do modelo. Além das características de funcionamento do modelo já apresentadas, há cinco princípios norteadores da ação dos funcionários das UAIs, sendo eles

Cordialidade e respeito: todo cidadão deverá ser acolhido com respeito e dignidade. Parte-se da premissa de que todo cidadão é honesto e que sua palavra deve ser considerada como verdadeira.

Igualdade no atendimento: o atendimento deverá ser igual para todos, sem privilégios e preconceitos decorrentes de raça, cor, sexo, preferências sexuais, condição social, credo religioso, partido, cargo, função, parentesco e quaisquer outras formas de discriminação.

Atendimento ininterrupto: o atendimento é constante durante todo o horário de funcionamento da unidade. Sendo assim, todo cidadão para o qual a senha de atendimento for emitida durante este período deverá ser atendido.

Atendimento por senha: todo atendimento presencial deve ser precedido de emissão de senhas.

Atenção voltada para a satisfação do cidadão: todo cidadão tem o direito de avaliar e comunicar seu nível de satisfação em relação aos serviços a ele prestados. Caberá à UAI disponibilizar recursos humanos e materiais para que eles sejam registrados, devendo o colaborador solicitar a avaliação no final de cada atendimento (MINAS GERAIS, 2019a, p. 4).

Em relação à estrutura das UAIs, se constituem de infraestrutura tanto de atendimento físico como de recursos humanos de modo que os órgãos conveniados, também denominados coabitantes, possam prestar serviços aos cidadãos. Assim, segundo Labanca (2010), vários aspectos são padronizados nas unidades como equipamentos, uniformes e identificação visual, além dos processos e serviços, reforçando o aspecto descrito por Angelim (2003) que se refere às instalações das UAIs.

No que diz respeito ao *modus operandi* das unidades, há também um padrão de atendimento dividido em cinco etapas: triagem, encaminhamento, espera, atendimento e avaliação. Segundo a Entrevistada B (2019), primeiramente, o cidadão chega à unidade e se dirige até a recepção onde a recepcionista realiza a triagem a respeito do serviço que está sendo demandado e analisa a documentação para aquele atendimento. Caso o cidadão esteja com todos os documentos, é emitida a senha e ele é encaminhado para o setor. Caso contrário, o cidadão é orientado sobre a documentação necessária para que ele retorne posteriormente. Após essa etapa, ele é encaminhado para o setor, onde aguarda o chamamento da senha pelos guichês de atendimento. Quando a senha é chamada no painel, o cidadão se dirige até o guichê para ser atendido. Ao finalizar o atendimento, é solicitada a avaliação do serviço recebido, finalizando assim o fluxo de atendimento das UAIs.

No Estado de Minas Gerais existem 31 Unidades de Atendimento Integrado localizadas em 29 municípios como Barbacena, Diamantina, Governador Valadares e Sete Lagoas. Em Belo Horizonte existem três unidades, sendo elas localizadas na Praça Sete, no Barreiro e em Venda Nova.

5.1.1 Unidade de Atendimento Integrado Praça Sete

Localizada na Avenida Amazonas, nº 478, no Centro de Belo Horizonte, a UAI Praça Sete é a maior unidade de atendimento da capital dentre as três existentes (Barreiro, Praça Sete e Venda Nova). Devido à sua localidade central, e consequente fácil acessibilidade, é também a unidade que atende a maior demanda por serviços, com cerca de cinco mil atendimentos por dia. Até o mês de abril de 2019, seu horário de funcionamento era de segunda à sexta, das 7:00 às 19:00 e aos sábados de 08:00 às 14:00, sendo uma das características essenciais defendida

por Angelim (2003) para o funcionamento desse modelo integrado. Um horário ampliado, funcionando por doze horas diárias, juntamente com a realização de atendimentos aos sábados, de forma a não coincidir com o horário comercial, permitia um melhor atendimento ao cidadão. Entretanto, devido a cortes de gastos no estado de Minas Gerais, a UAI Praça Sete, bem como todas as unidades da capital, passaram a funcionar somente de segunda à sexta das 7:00 às 19:00 (MINAS GERAIS, 2019c).

Uma peculiaridade em relação a UAI Praça Sete é o fato de ser um complexo arquitetônico constituído pela junção de dois edifícios pertencentes ao Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (Ipsemg), sendo um Prédio Histórico e um Prédio Anexo. Ressalta-se que o Prédio Histórico foi tombado como patrimônio cultural de Minas Gerais pelo Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais (Iepha/MG) em 1988. Após uma reforma e restauração em 2008, o local tornou-se adequado ao modelo de atendimento integrado e houve, assim, a inauguração da unidade no ano de 2010 (HASSIM, 2015).

Em relação ao modelo de gestão da Unidade, segundo Entrevistada B (2019), iniciou-se em 2010 com a gestão da MGS até que em 2014 houve um processo licitatório para que a Unidade passasse a ser gerida pelo modelo de PPP. Porém o contrato foi suspenso devido a irregularidades encontradas e a unidade continuou sob o contrato da MGS. Atualmente, está sendo realizado um estudo de viabilidade pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) para verificar qual opção é mais viável para o Estado: a permanência da gestão direta da MGS ou a mudança para a PPP.

Sobre o modus operandi da UAI Praça Sete, o padrão é seguido, porém com uma particularidade: a figura do “Posso ajudar?” é o primeiro contato do cidadão dentro da unidade antes de se dirigir para as recepções onde é realizada a triagem. Os atendentes do “Posso ajudar?” são essenciais para orientar o cidadão dentro na unidade dado que, como o prédio é tombado pelo patrimônio cultural, a identificação visual fica muito restrita. Assim, não é permitido fixar placas em qualquer lugar e nem fazer furação em painéis de madeira a fim de auxiliar o cidadão (ENTREVISTADA B, 2019).

Como citado anteriormente, a UAI é reunião de órgãos conveniados em um só local a fim de facilitar a prestação de serviços aos cidadãos. Dessa forma, o Quadro 3 apresenta os principais serviços ofertados pela UAI Praça Sete, bem como os órgãos responsáveis.

Quadro 3 - Principais serviços ofertados na UAI Praça Sete, 2019

Serviços UAI Praça Sete	Órgão responsável
Obter carteira de identidade 1ª e 2ª via	Polícia Civil de Minas Gerais - PCMG
Obter atestado de antecedente criminal	Polícia Civil de Minas Gerais - PCMG
Solicitar renovação da carteira Nacional de Habilitação CNH	Polícia Civil de Minas Gerais - PCMG / DETRAN
Alterar endereço da CNH	Polícia Civil de Minas Gerais - PCMG / DETRAN
Comunicar venda de veículo ao DETRAN-MG	Polícia Civil de Minas Gerais - PCMG / DETRAN
Obter licenciamento anual do veículo CRLV	Polícia Civil de Minas Gerais - PCMG / DETRAN
Solicitar cadastro e renovação de visita assistida	Secretaria de Administração Prisional - SEAP
Solicitar cadastro e renovação de visita íntima	Secretaria de Administração Prisional - SEAP
Solicitar cadastro e renovação de visita social	Secretaria de Administração Prisional - SEAP
Solicitar entrevista NAF	Secretaria de Administração Prisional - SEAP
Obter Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) 1ª e 2ª via	Secretaria de Desenvolvimento Social SEDESE - SINE
Receber Seguro-Desemprego	Secretaria de Desenvolvimento Social SEDESE - SINE
Intermediar Mão de Obra	Secretaria de Desenvolvimento Social SEDESE - SINE
Solicitar transferência do título de eleitor	Tribunal Regional Eleitoral - TRE
Realizar alistamento eleitoral (primeiro título)	Tribunal Regional Eleitoral - TRE
Obter Certidão de Quitação Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - TRE
Obter Certidão Filiação Partidária	Tribunal Regional Eleitoral - TRE
Obter Certidão Negativa de Alistamento Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - TRE
Solicitar voto em trânsito	Tribunal Regional Eleitoral - TRE
Realizar Recadastramento Biométrico	Tribunal Regional Eleitoral - TRE
Obter Segunda Via de Título de Eleitor	Tribunal Regional Eleitoral - TRE
Requerer Justificativa Eleitoral	Tribunal Regional Eleitoral - TRE
Atualizar Dados do Eleitor	Tribunal Regional Eleitoral - TRE
Emitir Passaporte	Polícia Federal - PF
Registrar Arma	Polícia Federal - PF
Emitir Certidão de Polícia Federal	Polícia Federal - PF
Registrar Segurança Privada	Polícia Federal - PF

Fonte: Minas Gerais (2019a)

Além dos serviços apresentados, há também um Núcleo da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais (OGE) na UAI Praça Sete, cuja responsabilidade é registrar manifestações sobre a prestação de serviços públicos. Ademais, são ofertados mais de 50 serviços prestados pelo Ipsemg, como restituição de contribuição de seguro e disponibilização de informes de rendimentos de pensão.

Ressalta-se que o atendimento de grande parte dos serviços ofertados pela UAI é agendado pelo portal do Estado de Minas Gerais mg.gov.br, de modo a diminuir o tempo de espera dos cidadãos. Ademais, é válido salientar a existência de serviços de apoio, como caixa do Banco do Brasil, a fim de facilitar o pagamento de

taxas, estando em consonância com mais uma das características essenciais ao modelo de atendimento integrado definido por Angelim (2003).

No contexto de atendimento integrado, além da prestação de serviços de forma presencial, com a evolução da TICs vem surgindo outros meios pelos quais o Estado presta serviços aos cidadãos. Exemplos disso, no âmbito de Minas Gerais, são o Portal de serviços do Estado (mg.gov.br) e o aplicativo governamental MGapp.

5.1.2 Portal de serviços do Estado de Minas Gerais: mg.gov.br

Criado em 2003, sendo atualizado em 2010 e em 2018, o Portal de Serviços de Minas Gerais (mg.gov.br) é um site que reúne informações sobre 673 serviços prestados por diversos órgãos divididos em três públicos-alvo: cidadãos, empresas e municípios. Ademais, apresenta informações diversas sobre Minas Gerais, como sobre a arte e a cozinha mineira, sobre o governo, em relação a legislação e os governantes, além de notícias da Agência Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2019c).

O portal mg.gov.br tem como objetivo fornecer informações de forma simples e clara a fim de auxiliar os cidadãos, proporcionando também, o agendamento para determinados serviços. Alguns exemplos de serviços disponíveis no portal, sendo também os mais acessados, são, na aba dos cidadãos, obter Carteira de Identidade 1ª e 2ª via e receber seguro-desemprego; na aba das empresas são abrir uma empresa e solicitar cadastro de fornecedor do estado de Minas Gerais; e na aba dos municípios é obter assessoramento gratuito para monitoramento e avaliação dos planos municipais de educação (MINAS GERAIS, 2019c). A página inicial do portal é apresentada na Figura 6.

Figura 6 - Página inicial do Portal de Serviços mg.gov.br, Minas Gerais, 2019



Fonte: Minas Gerais (2019c)

Ressalta-se que, em consonância com Jardim (2012), o portal mg.gov.br é organizado por temas e serviços baseado na perspectiva dos cidadãos e não na lógica do Estado, facilitando a busca pelos serviços demandados. Exemplo disso são os nomes dos serviços disponíveis no portal como “receber seguro-desemprego”, que é a demanda do cidadão, ao invés de “conceder seguro desemprego” que seria o que o Estado oferta.

De acordo com o Decreto 47.441 de 2018, o portal mg.gov.br é a Carta de Serviços do estado de Minas de Gerais.

Art. 7º – Para orientar o usuário sobre os serviços públicos prestados, os órgãos e entidades manterão em seus sítios eletrônicos e no portal de serviços do governo estadual, disponível em **www.mg.gov.br**, **Carta de Serviços ao Usuário** em que constará informações atualizadas sobre:

- I – serviços oferecidos;
- II – requisitos, documentos, formas e informações necessárias para acessar o serviço;
- III – principais etapas para processamento do serviço;
- IV – previsão do prazo máximo para a prestação do serviço;
- V – forma de prestação do serviço;

VI – locais e formas para o usuário apresentar manifestação sobre a prestação do serviço ou sobre a conduta de agentes públicos (MINAS GERAIS, 2018a, destaque nosso).

Assim, dentro da página de cada serviço, as informações são estruturadas em tópicos padronizados detalhando as informações sobre os serviços. Cada tópico à esquerda é um link para as informações que o cidadão deseja acessar.

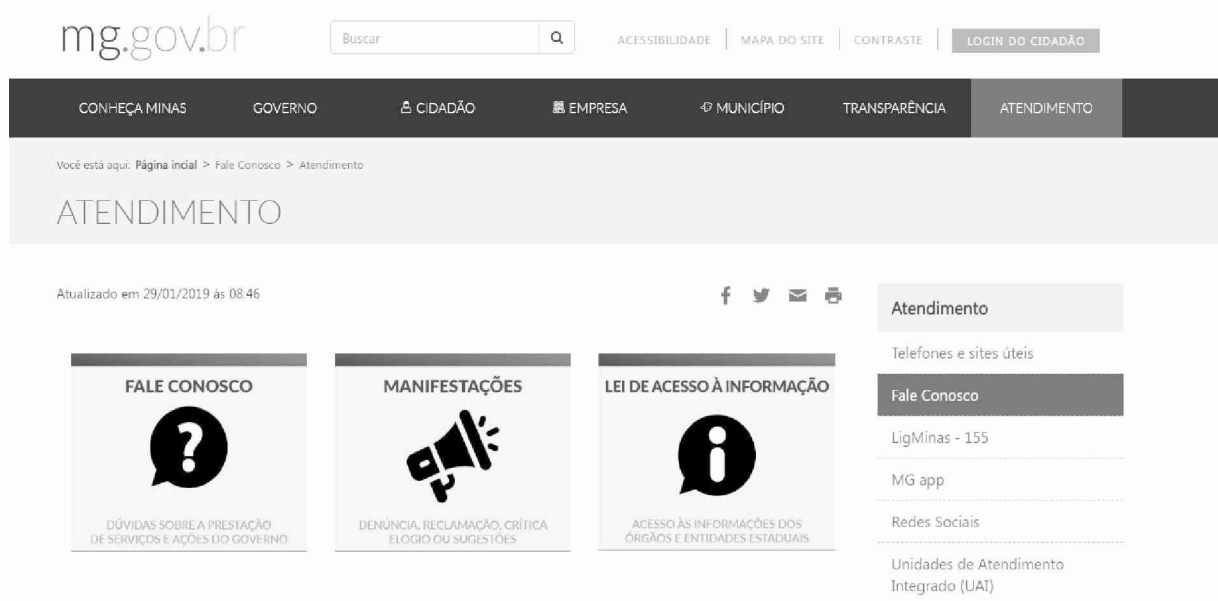
Figura 7 - Exemplo das informações disponibilizadas sobre o serviço de carteira de identidade 2ª via, Minas Gerais, 2019

The screenshot shows the website interface for 'mg.gov.br'. At the top, there is a search bar and navigation links for 'ACESSIBILIDADE', 'MAPA DO SITE', 'CONTRASTE', and 'LOGIN DO CIDADÃO'. Below this is a dark navigation bar with links for 'CONHEÇA MINAS', 'GOVERNO', 'CIDADÃO', 'EMPRESA', 'MUNICÍPIO', 'TRANSPARÊNCIA', and 'ATENDIMENTO'. The main content area has a breadcrumb trail: 'Você está aqui: Página inicial > Cidadão > Obter a Carteira de Identidade - 2ª e Outras vias'. The title of the page is 'OBTER A CARTEIRA DE IDENTIDADE - 2ª E OUTRAS VIAS'. On the right side, there are social media icons for Facebook, Twitter, Email, and YouTube. The main content is organized into two columns. The left column contains a list of links: 'O que é?', 'Quem pode utilizar este serviço?', 'Etapas para a realização deste serviço', 'Quanto tempo leva?', 'Legislação', 'Dúvidas frequentes', 'Fale conosco', 'Unidades onde o serviço é prestado', and 'Avaliar este Serviço'. The right column contains the following information: 'Atualizado em 05/04/2019 às 13:40', 'Agendamento Online' and 'Avaliar este Serviço' buttons, 'O que é' section with a description of the ID card, 'Quem pode utilizar este serviço?' section with three categories: 'O brasileiro nato nascido no Brasil', 'O brasileiro nato, nascido no Brasil, pode solicitar a Carteira de Identidade.', and 'O brasileiro nato nascido no exterior, o brasileiro naturalizado e o português com igualdade de direitos'. The last category includes a detailed description of the requirements and contact information for the Instituto de Identificação da Polícia Civil de Minas Gerais. At the bottom, there is a section for 'Órgão responsável' (Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - PCMG) and a link for 'Etapas para realização deste serviço'.

Fonte: Minas Gerais (2019c)

Diante nisso, nota-se que o mg.gov.br caracteriza-se, segundo os quatro estágios de portais eletrônicos abordada no estudo da Firjan (2002), no primeiro estágio. É informativo, por reunir uma série de informações sobre serviços prestados pelo Estado. Entretanto, a possibilidade do cidadão se manifestar em relação aos serviços recebidos, apresenta-se como um aspecto incipiente para a mudança para o segundo estágio, o interativo. Nesse estágio, o cidadão consegue interagir com o estado ao expressar sua opinião sobre os serviços. A Figura 8 mostra os canais de atendimento disponíveis aos cidadãos no portal.

Figura 8- Canais de atendimento ao cidadão disponibilizados no portal, Minas Gerais 2019



Fonte: Minas Gerais (2019c)

Nota-se que há três canais de atendimento aos cidadãos: Fale Conosco, Manifestações e Lei de Acesso à Informação. O Fale Conosco é destinado a dúvidas sobre a prestação de serviços e ações do governo, em que é preenchido um formulário no próprio portal. O campo de Manifestações engloba denúncia, reclamação, crítica, elogio ou sugestões, e ao clicar no link o cidadão é redirecionado ao site da OGE. Por fim, há o tópico Lei de Acesso à Informação em que o cidadão é direcionado para o Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais, para que se tenha acesso às informações dos órgãos e entidades estaduais (MINAS GERAIS, 2019c).

Para além disso, a disponibilidade de agendamento mostra-se como aspecto incipiente para a mudança para o terceiro estágio, o transacional. Assim, segundo estudo da Firjan (2002), as transações entre estado e cidadão se tornam mais complexas e essa etapa para acessar um serviço passa a ser realizada diretamente pela internet sem intermédio de nenhum servidor.

5.1.3 Aplicativo do Estado de Minas Gerais: MGapp

Criado em 2016, o MGapp é o aplicativo do Governo de Minas Gerais que apresenta cerca de trinta serviços separados por áreas temáticas como saúde, educação e segurança. Ademais, há tópicos mais específicos como Emissão de

Carteira de Identidade e Certificação Digital Prodemge. Dessa forma, o aplicativo tem como objetivo prestar diretamente serviços aos cidadãos além de possibilitar o agendamento para serviços que ainda demandam atendimento de forma presencial (MINAS GERAIS, 2019b). A Figura 9 mostra a página inicial do MGapp e as categorias de serviços disponíveis.

Figura 9- Página inicial do MGapp, Minas Gerais, 2019



Fonte: Minas Gerais (2019b)

Em relação ao agendamento, estão disponíveis vinte e cinco serviços para serem agendados nos diversos municípios do estado de Minas Gerais. Alguns exemplos são a emissão de carteira de identidade, o recadastramento biométrico e a formalização de processos de licenciamento ambiental e outorga de direito de uso de recursos (MINAS GERAIS, 2019b).

Destaca-se que a categoria de Servidor Público Estadual disponibiliza a consulta de contracheque e na categoria Jornal Minas Gerais, ao escolher o dia desejado é possível baixar o Diário Executivo de Minas Gerais. A aba de Fale com o

Governo é onde o cidadão pode enviar alguma mensagem, sendo seu nome e e-mail previamente preenchidos, precisando somente digitar sua demanda.

É válido destacar que o MGapp disponibiliza a consulta das unidades de atendimentos, como as unidades de saúde ou UAIs por meio do serviço de localização no *Google Maps*. São marcadas no mapa as unidades existentes e a localização atual do cidadão de forma que se tem uma noção da distância que deverá ser percorrida para acessar o serviço desejado (MINAS GERAIS, 2019b).

Por fim, ressalta-se que, diferentemente do Portal mg.gov.br, de cunho mais informativo, o MGapp possui caráter de executor dos serviços. Desse modo, caracteriza-se no estágio transacional, em que o cidadão consegue ter acesso ao serviço completo por meio do aplicativo. Exemplos de serviços disponíveis no MGapp são a obtenção de atestado de antecedentes criminais e a emissão de conta de água ou de luz.

6 AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA UAI PRAÇA SETE: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante da definição dos conceitos e das metodologias de avaliação de satisfação, bem como a caracterização do modelo de atendimento integrado e seu funcionamento no âmbito de Minas Gerais, resultantes das pesquisas bibliográfica, documental e de campo conforme descrito no capítulo de metodologia, foi possível apresentar e analisar o processo da avaliação referente aos serviços prestados na UAI Praça Sete. Para tanto, a apresentação e análise das informações coletadas está organizada nas seções, a seguir, em duas perspectivas: avaliação presencial, realizada por meio do terminal de atendimento da UAI, e avaliação eletrônica, realizada no portal mg.gov.br e no aplicativo MGapp.

6.1 Mecanismo de avaliação disponível no meio presencial

Na UAI Praça Sete, a avaliação de satisfação dos usuários é realizada por meio do terminal de avaliação localizado em todos os guichês de atendimento. Segundo Entrevistada C (2019), esses terminais estão disponíveis desde a criação da unidade em 2010, advindos do Projeto Descomplicar. Como citado anteriormente, este foi um dos projetos estruturadores da 2ª geração do Choque de Gestão, que englobava em suas ações a reestruturação dos Psius que passaram a ser denominados UAIs (SOUSA *et al.*, 2012). Assim, esse mecanismo de avaliação surgiu em conformidade com dois princípios de funcionamento das UAIs: atendimento precedido de senha e possibilidade do cidadão avaliar o serviço. A Figura 10 mostra o terminal.

Figura 10 - Foto do terminal de avaliação disponibilizado na UAI Praça Sete, Belo Horizonte, 2019



Fonte: Elaboração própria (2019).

Dessa forma, ao final de todo atendimento, é obrigatório que o atendente solicite a avaliação do usuário, realizada por meio da seleção de um dos botões da escala “ótimo, bom, regular ou ruim”. Entretanto, fica a critério do usuário sua realização ou não. Ressalta-se que o atendente não tem acesso a resposta da avaliação devido à cobertura do terminal, como mostrado na Figura 10. Ademais, no computador, a informação apresentada relaciona-se somente ao fato de a avaliação ter sido realizada ou não para que o atendente finalize o atendimento (ENTREVISTADA C, 2019).

Nota-se que esse mecanismo de avaliação é bastante simples, sendo fácil e rápido para o usuário avaliar. Segundo Entrevistada C (2019), essa avaliação precisa ser simples dado o perfil do público carente de informação que é atendido na unidade. Entretanto, o fato da avaliação ser referente ao atendimento em geral dificulta o direcionamento para um problema específico pois não se sabe ao certo o que o cidadão está considerando em sua avaliação.

O problema da avaliação é que o cidadão passa primeiramente pelo Posso ajudar, depois pela recepção e talvez nesse meio do caminho ele encontra com um vigia ou um outro atendente. Assim, ele pode ter uma experiência ruim em algum desses ‘pré atendimentos’ antes

de chegar no guichê. Ele pode então chegar no guichê e ter um atendimento excelente mas vai avaliar como ruim por causa da experiência anterior. A avaliação, então, acaba ficando solta e ampla (ENTREVISTADA C, 2019).

Ademais, o cidadão pode realizar a avaliação no terminal não só considerando o atendimento recebido pelos diversos colaboradores da UAI aos quais ele teve contato. Também podem ser levados em conta aspectos físicos da unidade, como limpeza ou acessibilidade, por exemplo, e isso não é perceptível por meio da avaliação geral.

Diante disso, algumas mudanças poderiam ser implantadas nesse mecanismo de avaliação. Segundo Entrevistada C (2019), “seria interessante se o cidadão tivesse a oportunidade de avaliar as etapas do serviço separadamente, o que geraria uma avaliação mais direcionada”. Dessa forma, poderiam ser criados critérios de avaliação como limpeza, identificação, atendimento no guichê, entre outros, para serem avaliados utilizando os mesmos botões dos terminais. Além, disso, alterar o local onde a avaliação é disponibilizada, passando a se localizar na saída da unidade, poderia ser uma alternativa. Assim, a mudança poderia contribuir para que o cidadão avaliasse a prestação de serviço como um todo e não somente em relação ao atendimento no guichê (ENTREVISTADA C, 2019).

No que diz respeito aos resultados dessas avaliações, eles são utilizados como um dos critérios para o cálculo do Coeficiente de Eficiência (Coef) diário das UAIs. Esse coeficiente é composto por:

Índice de Satisfação do cidadão no momento do atendimento: são as avaliações obtidas através do terminal de avaliação em que o cidadão pontua o atendimento obtido;

Tempo médio de espera para atendimento: é o tempo médio que os cidadãos aguardam um atendimento na Unidade;

Percentual de senhas canceladas: são as senhas emitidas comparadas com as senhas atendidas (MINAS GERAIS, 2016, destaque nosso).

Ressalta-se que o valor do Coef é calculado em relação a todos os atendimentos realizados na unidade, sem discriminação entre os serviços. Sobre o valor desse coeficiente, há uma variação entre zero e um, de forma que quanto mais próximo de um melhor é a eficiência e a capacidade da unidade em satisfazer o cidadão. No Sistema de Gestão de Atendimento (Siga Manager), onde os coordenadores acompanham os indicadores de gestão das UAIs, automaticamente

é calculado o valor do Coef. É fornecido também o número de atendimentos realizados no dia e ambos dados são utilizados para alimentar uma planilha que é encaminhada para a Operação da CEGUAI (MINAS GERAIS, 2016).

A meta diária do Coef é de 95,60% e, sempre que estiver abaixo desse valor, a Coordenação da unidade precisa justificar para a CEGUAI. Assim, além das colunas com o número de atendimentos e o valor do Coef, a planilha encaminhada para a Operação da CEGUAI possui a coluna “Informações Relevantes”. Essa coluna é destinada a inserção do motivo da queda do índice. É importante ressaltar que informações como absenteísmo ou férias de um colaborador, falta de ar condicionado, entre outras não são justificativas plausíveis para queda do Coef (MINAS GERAIS, 2016).

Segundo Entrevistada C (2019), não há uma meta em relação a cada critério que compõe o Coef, como o índice de satisfação obtido pelos terminais de avaliação. Há somente a meta de 95,60% para o Coef de forma que “abaixo disso quer dizer que algum dos três indicadores está com deficiência, então utilizamos como parâmetro para ver onde precisamos atuar de alguma maneira” (ENTREVISTADA C, 2019).

Analisando as planilhas que são encaminhadas para CEGUAI, notou-se que, no período de 2016 a 2018, na maioria dos dias, o Coef possuiu o valor de 1 ou 0,92. A menor nota registrada foi de 0,82 em certos dias. Alguns exemplos de Coef e sua respectiva justificativa são:

Número de atendimentos: 6.626. Coef: 0,92. Informações relevantes: Sistema PRODEMGE inoperante/Sistema INSS inoperante// Sistema CTPS inoperante//Sistema IMO e SD inoperante// Acúmulo de senhas NAF. Registrada em 02/04/2018

Número de atendimentos: 5.396. Coef: 0,82. Informações relevantes: Acúmulo de senhas de intermediação de mão de obra // Sistema Mais Emprego inoperante de 09:10 às 11:38. // Sistema do Banco para pagamentos, inoperante. Registrada em 17/10/2016 (MINAS GERAIS, 2019f).

Nota-se que o principal motivo para a queda do Coef relaciona-se a falhas de sistemas que ficam inoperantes. Essas falhas podem levar ao aumento dos três critérios que compõem o Coef: o tempo de espera para o atendimento do cidadão, o percentual de senhas canceladas no dia e a conseqüente insatisfação com o atendimento.

De acordo com a Entrevistada C (2019), o fator que mais interfere nos resultados do Coef é o tempo de espera devido à grande variedade de serviços disponíveis na unidade e de sistemas utilizados. Além disso, há sazonalidade de demanda por alguns serviços.

No início do ano devido a liberação do licenciamento de 2019, a gente faz a entrega do CRLV, então é uma época que temos uma procura gigantesca. Usamos o coeficiente justamente para isso: tentar bolar estratégias antes de um período que a gente sabe que vai ter uma demanda alta. Nós temos algumas planilhas, alguns gráficos em que vamos fazendo lançamentos e acompanhando em quais serviços vamos ter uma demanda alta em certa época. Quando não conseguimos implementar estratégias para prevenir a queda do Coef, usamos isso de justificativa, por exemplo: alta procura na entrega de CRLV ou sistema ficou inoperante (ENTREVISTADA C, 2019).

Dessa forma, é perceptível que as informações do Coef são mais utilizadas para o acompanhamento da gestão da UAI e para a implantação de melhorias em relação aos outros critérios em detrimento da avaliação de satisfação em si. Segundo Entrevistada C (2019), “hoje a avaliação é usada realmente como parâmetro do Coef. Eu não consigo dar um tratamento muito direcionado porque é uma avaliação muito ampla”. Nota-se, portanto, que a avaliação dos terminais é vista como um insumo para o Coef, ficando em segundo plano seu uso e monitoramento específico.

6.2 Mecanismos de avaliação disponíveis nos meios eletrônicos

Os meios de prestação de serviços de forma eletrônica analisados nesse trabalho são o portal mg.gov.br e o aplicativo MGapp. No primeiro, é disponibilizado um formulário de avaliação de satisfação em relação a cada serviço enquanto no segundo a avaliação diz respeito à unidade onde o serviço foi prestado. A criação desses mecanismos de avaliação de satisfação dos usuários deve-se a dois motivos principais:

O primeiro motivo é a transparência: é necessário entender do cidadão como está a prestação do serviço do governo e antes desse mecanismo, não se tinha muita noção quanto a isso. Por exemplo: o cidadão obtinha a informação no portal, dirigia-se até a unidade presencial e fechava o ciclo do atendimento. Porém a SCGE não sabia se a informação foi suficiente, se ela estava clara e se ela possibilitou que aquele cidadão fosse atendido corretamente. O segundo motivo é entender a qualidade dessa informação e

mensurar em que medida o serviço estava adequado à demanda do cidadão (ENTREVISTADO A, 2019).

Diante disso, nota-se a importância das avaliações de satisfação para que os gestores tenham conhecimento de como está a prestação dos serviços públicos na perspectiva dos cidadãos usuários.

6.2.1 Avaliação disponibilizada no Portal mg.gov.br

O portal mg.gov.br foi criado no ano de 2003, porém o formulário de avaliação foi adicionado em 2013 após a publicação da Resolução Seplag nº 79/2012, que estabelece diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos. De acordo com o artigo 18, inciso VII “deverá existir a possibilidade de o cidadão fazer a avaliação da informação disponibilizada no serviço” (MINAS GERAIS, 2012, s.p.).

Assim, criou-se o link *Avaliar este Serviço* dentro da página de cada serviço, que remete a um formulário de avaliação com três campos fechados e um aberto, apresentado no Anexo D deste trabalho.

No formulário, o nome do serviço vem previamente preenchido e o primeiro campo refere-se ao canal onde o serviço foi prestado. Em seguida são apresentados nove principais problemas em relação ao serviço para serem marcados. Ressalta-se que, em ambos os campos, mais de uma opção pode ser selecionada. Abaixo dos problemas apresenta-se um campo aberto de sugestões para melhoria do serviço e, para finalizar, há uma avaliação geral do serviço com as alternativas “ótimo, bom, regular ou ruim”. Ressalta-se que no último campo somente uma opção pode ser escolhida e as questões relacionadas aos problemas e às sugestões para melhoria do serviço não são questões obrigatórias (MINAS GERAIS, 2019c).

Os problemas apresentados envolvem tanto as etapas anteriores à prestação do serviço quanto ao momento da prestação em si, além referir-se ao próprio portal. Sobre as etapas anteriores ao serviço, listam-se os problemas em relação ao agendamento (Falta de vagas no agendamento), ao modo como o serviço é prestado (O serviço não pode ser feito pela Web e Poucas unidades de atendimento presencial) e aos documentos solicitados (Solicitação de documentos que estão em poder do Estado e Solicitação excessiva de documentos para a realização do serviço) (MINAS GERAIS, 2019c).

No que diz respeito ao momento da prestação do serviço há os seguintes problemas: filas grandes nas unidades de atendimento presencial para finalizar o serviço, necessidade de mais de um atendimento presencial para finalizar o serviço e serviço demanda muito tempo para realização. Por fim, o problema relacionado ao fato de haver poucas informações sobre o processo de prestação do serviço, segundo Entrevistado A (2019), diz respeito às informações disponíveis no portal. Dessa forma, são avaliados tanto o serviço em si, como no exemplo Obter carteira de identidade 2ª via, quanto as informações sobre esse serviço disponibilizadas no portal (MINAS GERAIS, 2019c). Essa avaliação “dupla” pode gerar uma situação de dúvida, em que o cidadão não tem clareza sobre qual meio ele está avaliando: o portal ou a UAI.

Para realizar essa avaliação, portanto, é preciso entrar na página do serviço o qual se deseja avaliar e clicar no link. É necessário informar somente o e-mail de contato, o que permite que qualquer cidadão realize a avaliação, sem precisar comprovar quando ou em qual unidade o serviço foi prestado. Assim, para que os gestores da SCGE saibam de onde veio a avaliação e possam atuar nos problemas apontados, caso o próprio cidadão não tenha informado a unidade onde foi atendido, é necessário perguntá-lo via e-mail.

Um aspecto relevante sobre a avaliação disponibilizada no portal é a baixa participação dos usuários. Segundo Entrevistado A (2019), estima-se o recebimento de duas ou três avaliações por dia no portal em relação a todos os 673 serviços disponíveis. Analisando somente as avaliações referentes aos serviços prestados na UAI Praça Sete, no período de 2016 a 2018, foram recebidas dezessete avaliações. Dessas, dez foram sobre o serviço de obtenção da 2ª via da carteira de identidade, e grande parte do total recebido foram avaliações ruins com reclamações no campo aberto.

Sabe-se que essas avaliações se referem à UAI Praça Sete devido ao fato dos usuários a citarem no campo destinado às sugestões para melhoria do serviço. Assim, podem ter havido mais avaliações sobre os serviços prestados na unidade, mas não se pode afirmar com certeza. Dessa forma, segundo Entrevistado A (2019), uma das melhorias que poderiam ocorrer no formulário é incluir um campo de identificação da unidade, facilitando assim a atuação da SCGE.

Sobre os resultados dessas avaliações, o principal problema apontado pelos cidadãos-usuários dos serviços da UAI Praça Sete é a falta de vagas no agendamento:

Quase 90% das avaliações são decorrentes do agendamento e o problema é a falta de vagas. Então por mais que as informações no portal estejam ótimas e todos os requisitos da avaliação sejam atendidos, quando o cidadão não consegue agendar, ele avalia mal o serviço (ENTREVISTADO A, 2019).

Nota-se que, o principal problema apontado nas avaliações diz respeito a falta de acesso aos serviços e não em relação a algum aspecto do serviço em si, o que é um alerta de um aspecto que precisa ser aprimorado. “Uma das etapas do serviço é o agendamento então se isso não está funcionando, o serviço está ruim e é uma falha nossa” (ENTREVISTADO A, 2019).

Em relação ao Canal onde o Serviço foi prestado, com as alternativas “presencial, telefone, terminal de autoatendimento e web”, notou-se a existência de dúvidas na hora de assinalar a opção, o que acarreta em erros. Isso se deve ao fato de os cidadãos obterem informações sobre o serviço em local distinto de onde recebem o serviço em si. Diante disso, segundo Entrevistado A (2019), outra possível melhoria no formulário seria separar a avaliação em duas partes: onde o cidadão recebeu as informações e onde ocorreu a prestação do serviço. Assim, ficaria mais claro para cidadão o que ele está avaliando.

No tocante ao campo aberto apresentado no formulário, apesar de ser destinado a sugestões para melhoria do serviço, os cidadãos usuários utilizam esse espaço para se manifestar e para tirar dúvidas. Exemplos de dúvida e de reclamação em relação ao serviço de obtenção de carteira de identidade, 1ª e 2ª via, respectivamente, são apresentados abaixo.

Como posso agendar tais serviços por outro meio que não este site? É possível ir direto ao Uai da Praça Sete? Registrada em 01/02/2018. Perdi a última hora para atendimento, me dirigi à Supervisão informando que havia perdido a hora e ela não fez questão nenhuma de providenciar outro atendimento sendo que, na hora, aconteceu o atraso devido ao congestionamento na hora em que me dirigia para a Praça Sete. Registrada em 21/12/2017 (MINAS GERAIS, 2019e).

Desse modo, percebe-se que os cidadãos utilizam esse espaço para outro fim, sendo que existem mecanismos específicos para resolução dessas demandas, também disponíveis no portal mg.gov.br, como citado anteriormente.

6.2.2 Avaliação disponibilizada no aplicativo MGapp

Diferentemente do portal mg.gov.br, o mecanismo de avaliação de satisfação do usuário no MGapp foi disponibilizado desde o lançamento do aplicativo em 2016. Como citado anteriormente, a avaliação disponível refere-se à unidade de atendimento, no caso a UAI Praça Sete, e não a um serviço específico.

Para se avaliar a unidade, é necessário entrar na página do serviço que é prestado na UAI Praça Sete, como a emissão de carteira de identidade. Dentro dessa página, ao clicar em Unidades de |Atendimento Integrado UAI, o cidadão é direcionado ao *Google Maps* em que são destacadas as UAIs mais próximas e é possível selecionar a unidade desejada. Escolhida a unidade, na página da UAI Praça Sete há a opção Avalie esta unidade, que é o link para a avaliação de satisfação do usuário por meio de “estrelas” (MINAS GERAIS, 2019b).

Figura 11- Formulário de avaliação no MGapp, Minas Gerais, 2019

The figure displays two screenshots of the evaluation form in the MGapp. The left screenshot shows the top part of the form, including a camera icon for adding a photo, a dropdown menu for 'Categoria selecionada' (UAI), and a text field for 'Unidade' (Unidade de Atendimento Integrado). The right screenshot shows the rating section with seven categories, each with a five-star rating.

Category	Rating
Tempo de espera para atendimento	☆☆☆☆☆
Limpeza, conservação e infraestrutura	☆☆☆☆☆
Solução do seu problema	☆☆☆☆☆
Satisfação com o atendimento recebido	☆☆☆☆☆
Acessibilidade e receptividade para pessoas com deficiência física, visual e auditiva	☆☆☆☆☆
Respeito à diversidade dos cidadãos	☆☆☆☆☆

Fonte: Minas Gerais (2019b)

Nota-se que a categoria selecionada (UAI) e a Unidade veem devidamente preenchidas. Primeiramente, há um campo aberto para comentários do

cidadão e não há referência ao serviço, no caso a emissão de carteira de identidade. Isto é, apesar do cidadão entrar no link de avaliação por meio desse serviço específico, a avaliação realizada não se relaciona a ele, mas sim à UAI Praça Sete. Em seguida, são listados seis critérios para que o cidadão avalie sua satisfação em relação a cada um deles numa escala de uma a cinco estrelas (MINAS GERAIS, 2019b). No que diz respeito aos critérios de avaliação do formulário, segundo o Entrevistado A,

Nós tivemos um auxílio muito grande de uma empresa antes do lançamento do MGapp para fazer uma pesquisa de aceitabilidade e usabilidade de todas as funcionalidades desse aplicativo perante a população. Logo em sequência dois critérios foram incluídos na avaliação (acessibilidade e receptividade para pessoas com deficiência física, visual e auditiva; e respeito à diversidade dos cidadãos) por causa da Secretaria de Estado de Direitos Humanos e Participação Social e Cidadania (Sedpac) que procurou a SCGE solicitando a inserção de requisitos da área de direitos humanos na avaliação (ENTREVISTADO A, 2019).

Além dos dois critérios que se relacionam aos direitos humanos, percebe-se que no formulário há tanto um critério relacionado as características físicas da unidade (Limpeza, conservação e infraestrutura), quanto em relação ao atendimento, desde o Tempo de espera para atendimento até a Solução do seu problema e a Satisfação com o atendimento recebido.

Em relação aos resultados da avaliação, alguns exemplos de comentários advindos do MGapp são demonstrados abaixo:

O novo equipamento de autoatendimento da UAI está muito mais funcional. Registrada em: 27/01/2016

Estava bem cheio, porém o atendimento foi rápido, ainda mais com a ajuda dos funcionários que ficam disponíveis pelos corredores. Registrada em: 06/06/2016

Serviço de péssima qualidade, atendentes despreparados, de mal humor. Acredito que deveriam fazer uma vistoria para verificar se estão qualificados. Está faltando um pouco de educação a eles. Registrada em 06/03/2017 (MINAS GERAIS, 2019d)

Para todas as avaliações, mesmo que não haja comentários, é enviada uma resposta padrão no próprio aplicativo: "Agradecemos seu retorno. Atenciosamente, Equipe MGapp - Seplag - Governo do Estado de Minas Gerais" (MINAS GERAIS, 2019b). Quando é necessário dar algum encaminhamento a avaliação recebida, a resposta é individualizada como exemplo a resposta a reclamação registrada no dia 06/03/2017:

"Informo que a UAI Praça Sete é a maior Unidade de Atendimento do Estado de Minas Gerais. Realizamos em média 6.000 (seis mil) atendimentos diariamente e em determinados horários existem picos de atendimentos. Esta indicação se dá devido ao grande espaço físico da Unidade e seu conglomerado de serviços, além da localização estratégica da Unidade. As equipes que aqui prestam serviços são instruídas a informar ao cidadão que esteja deslocado dos ambientes de espera/atendimento com o intuito de direcioná-los ao local devido ou buscar proporcionar-lhes a devida acomodação em local confortável. Além disto possuímos colaboradores da Equipe de Posso Ajudar que ficam disponíveis em todos os setores para auxiliar os cidadãos que possuam alguma dúvida quanto a localização, ao painel ou chamamento de senhas. Informo ainda que na Unidade UAI Praça Sete primamos pelo bom atendimento e respeito ao cidadão, situações como a descrita na manifestação não são do perfil de nossos atendentes, pelo contrário, buscamos ministrar treinamentos e feedbacks na busca da excelência no atendimento. Nosso objetivo dentro do possível é sempre ajudar o Cidadão no que tange os atendimentos e prestação de serviços na Unidade, ainda assim, dando atenção às normas, determinações e diretrizes que se fazem necessárias para a ordem e eficiência dos serviços aqui oferecidos ao cidadão. Sem mais para o momento, colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos" (MINAS GERAIS, 2019d).

É importante ressaltar que o volume de avaliações no MGapp é bastante reduzido, de forma que houveram treze avaliações em relação a UAI Praça Sete desde a criação do aplicativo em 2016. Dessas, três foram em 2016, nove em 2017 e uma em 2018. De acordo com o Entrevistado A (2019), não houve adesão do cidadão à avaliação disponível no aplicativo.

A falta de adesão à avaliação pode ser devido ao perfil do MGapp, por ser um aplicativo muito de prestação do serviço, realmente a execução do serviço, não de disponibilização de informações. Eu baixo um atestado de antecedentes, eu consulto a situação de um veículo, tenho acesso ao serviço completo. A avaliação disponível é da unidade de atendimento e quantas pessoas que usam o MGapp se dirigem a unidade uma vez que o próprio aplicativo já é resolutivo? Isso pode explicar um pouco o baixo número de avaliações porque a ideia de um aplicativo é não ter que me deslocar até uma unidade a não ser que eu faça agendamento de um serviço presencial (ENTREVISTADO A, 2019).

Nota-se assim, um ponto de atenção em relação ao modo como essa avaliação é disponibilizada no aplicativo e sua utilidade tanto para os cidadãos quanto para a SCGE. Relacionado a isso, segundo Entrevistado A (2019), "vale a pena pensar se seria uma boa ideia mudar a avaliação para ser por serviços ao invés de avaliar a unidade". Ademais, ainda de acordo como o Entrevistado A

(2019), mais uma melhoria poderia ser implantada na avaliação disponível no MGapp. Como o agendamento de vários serviços é realizado no aplicativo, a SCGE tem controle sobre o comparecimento do usuário na unidade. Assim, ao concluir o atendimento, o cidadão poderia receber uma notificação do aplicativo dizendo “agora avalie o serviço”.

6.3 Encaminhamentos e comparação dos três meios de avaliação

Segundo Entrevistada C (2019), as avaliações realizadas presencialmente nas unidades são encaminhadas diretamente à CEGUAI, via e-mail. Porém, essas avaliações são enviadas dentro do cálculo do Coef para que seja feito o monitoramento dos indicadores de gestão da UAIs. Assim, não há um trabalho específico em relação ao índice de satisfação do usuário advindo dos terminais de avaliação. Não há, também, nenhum retorno para a UAI Praça Sete sobre as avaliações encaminhadas, encerrando assim o fluxo da avaliação.

No que diz respeito as avaliações disponíveis nos meios eletrônicos, tanto a do portal mg.gov.br quanto a do MGapp, são consolidadas e analisadas pela SCGE antes de serem encaminhadas para a CEGUAI via e-mail. Em relação ao portal mg.gov.br

Basicamente o trabalho é: as avaliações são pegadas no portal e a gente faz um trabalho junto com a CEGUAI de atuação individualmente na medida que elas chegam. Não atuamos muito no sentido de consolidar um bloco de avaliação e depois encaminhar para a CEGUAI. Porque, por exemplo, se esperar rodar um mês de avaliação, só no final do mês eu identifico que tiveram 10 avaliações que falaram que estavam pedindo carteira de motorista para determinado serviço sendo que não era necessário. Então eu esperei muito tempo para atuar em cima de um problema que já poderia ter sido resolvido no momento em que aconteceu (ENTREVISTADO A, 2019).

Dessa forma, nota-se que os encaminhamentos das avaliações advindas do portal mg.gov.br ocorrem de forma dinâmica e de acordo com solicitações individuais. Não há uma consolidação mais robusta como um painel com critérios avaliados ou agrupamento das sugestões de melhoria e/ou reclamações. Esses encaminhamentos são considerados rotina.

Quando chega uma avaliação eu já vou lá na hora analisar e resolver. A gente até brinca que às vezes o encaminhamento nem é por e-mail, a gente já levanta, faz uma rodinha com o pessoal da

CEGUAL, conversa e tenta entender o que está acontecendo. Por exemplo, há uma nova exigência de algum documento para a emissão de carteira de identidade, baseada em uma orientação da Polícia Civil, que é a dona do serviço. Então entramos em contato com a Polícia e tentamos entender o motivo para alinhar com CEGUAL e com a unidade de atendimento de forma que a informação seja repassada para o cidadão, evitando qualquer desentendimento ou insatisfação (ENTREVISTADO A, 2019).

Assim, o fluxo da informação começa com a avaliação do cidadão recebida pela SCGE. Essa, por sua vez, encaminha para a CEGUAL que repassa para a unidade de ponta onde o serviço foi prestado. A unidade então dá um retorno para a CEGUAL após analisar e solucionar a questão e então volta para SCGE entrar em contato com o cidadão. Via de regra, esse retorno para a SCGE é feito por meio do e-mail (ENTREVISTADO A, 2019).

Dado que a avaliação disponível no portal é por serviço, é possível dar esse direcionamento à Coordenação da unidade de modo a compreender o que ocorreu e como pode ser resolvido. Entretanto, como citado anteriormente, nas avaliações não é informada a unidade onde o serviço foi prestado, de forma que a atuação da SCGE juntamente com a CEGUAL fica dependente do fato de o cidadão ter citado a unidade no campo aberto do formulário (ENTREVISTADO A, 2019).

Assim, nota-se que o trabalho de encaminhamento das avaliações é realizado mais a partir das reclamações ou sugestões de melhoria explicitadas no campo aberto. Em relação aos principais problemas que são marcados no formulário, não é realizado nenhum trabalho de consolidação e comparação de ocorrências de cada um deles.

No que diz respeito às avaliações advindas do MGapp, segundo Entrevistado A (2019), as informações coletadas costumam se relacionar a endereços e/ou telefones desatualizados ou unidades que já fecharam e ainda se encontram no aplicativo. Diante disso, o esforço é no sentido de contatar a instituição dona da informação para que ela possa ser corrigida. Em relação a consolidação das avaliações,

No caso do MGapp que chegam pouquíssimas avaliações em relação a todos os serviços disponíveis, 1 ou 2 por mês e talvez nem chegue, nem se justifica fazer um trabalho. No caso da UAI Praça Sete, o volume é menor então basicamente recebemos a demanda e encaminhamos para a CEGUAL (ENTREVISTADO A, 2019).

Dessa forma, assim como em relação as avaliações advindas do portal mg.gov.br, não há um trabalho de consolidação das avaliações recebidas via MGapp. A atuação da SCGE é por demanda, ou seja, caso chegue avaliação, são realizados os encaminhamentos, iniciando com a SCGE para a CEGUAI até chegar ao cidadão e depois retornar à SCGE, que dá uma resposta para o cidadão-usuário.

Apesar de os três mecanismos analisados conterem avaliações referentes a UAI Praça Sete e os serviços prestados na unidade, elas são tratadas de forma individualizada. A única relação relatada pela Entrevistada C (2019) é o recebimento de e-mails com reclamações dispersas, que podem ser advindas no portal ou do MGapp, para que a Coordenação apure os fatos e responda a demanda.

Diante disso, uma melhoria proposta pelo Entrevistado A (2019), seria integração dos três mecanismos de avaliação existentes.

Uma forma de melhoria seria conseguir a integração do processo de avaliação com os outros canais. Por exemplo, seria interessante se após o atendimento na UAI o atendente pudesse falar 'Olha, todo o ciclo da prestação de serviço se encerra aqui e você pode voltar lá no portal ou no MGapp e avaliar. Assim, teremos o retorno de você sobre a sua satisfação com o serviço prestado'. Outro ponto seria o uso do formulário do portal mg no terminal de autoatendimento disponível na UAI ao invés de ter os botões. Assim o cidadão já avaliaria a prestação do serviço como um todo na própria unidade, sendo uma avaliação integrada do portal e do atendimento da UAI. Nesse caso seria importante deixar claro que parte dele está avaliando o serviço na UAI e parte está avaliando os outros canais em que recebeu alguma informação ou agendou o serviço. Seria uma opção bacana e hoje já existem os terminais na UAI então daria para inserir, aperfeiçoar esse processo de avaliação (ENTREVISTADO A, 2019).

Assim, nota-se que é possível realizar melhorias no sentido de integração dos canais, o que facilitaria tanto para o cidadão, evitando a dispersão de mecanismos de avaliação, quanto para a SCGE consolidar os resultados. Essas melhorias podem ser mais simples, informando ao cidadão as avaliações disponíveis, ou mais robusta ao se criar um questionário padrão.

Relacionando-se aos aspectos das avaliações de satisfação dos usuários segundo Esperidião e Trad (2005) e Costa e Júnior (2014), o Quadro 4 abaixo faz uma análise comparativa entre os três mecanismos de avaliação disponíveis.

Quadro 4 - Comparação entres os três mecanismos de avaliação referentes a UAI Praça Sete, 2019

Características	Mecanismos de avaliação		
	Terminal de avaliação presencial na UAI	Portal mg.gov.br	MGapp
Método	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo
Abordagem	Direta	Indireta/Direta	Indireta/Direta
Momento de aplicação	Após o atendimento	À critério do cidadão	À critério do cidadão
Escala	Carinhas associadas a Ótimo, bom, regular e ruim	Ótimo, bom, regular e ruim	5 estrelas

Fonte: Elaboração própria (2019).

Analisando o Quadro 4 acima, percebe-se que há algumas semelhanças entre os meios de avaliação disponíveis. Todos os três utilizam o método quantitativo de coleta de dados, seja por meio de botões no terminal presencial, ou por meio das perguntas dos questionários do portal mg.gov.br e do MGapp. Entretanto, somente a avaliação do MGapp utiliza o método quantitativo em concordância total com a definição apresentada anteriormente de “questionários com questões fechadas que são associadas a uma escala de valores para mensurar as respostas e quantificar a satisfação (ASPINAL et al., 2003 *apud* ESPERIDIÃO; TRAD, 2005, p. 305).

É importante ressaltar que os meios eletrônicos, apesar de serem métodos quantitativos, devido ao fato de existir um campo aberto para comentários usa-se também o método qualitativo. Segundo Esperidião e Trad (2005), este método busca compreender os aspectos mais subjetivos da satisfação do usuário, dificilmente captados somente por meio de questionários com questões fechadas. Ademais, conforme menção anterior, são esses os campos mais trabalhados no momento da análise das avaliações recebidas no portal e no MGapp.

Em relação a abordagem, na avaliação no terminal da UAI é perguntado diretamente “o que você achou do nosso atendimento?”. Assim, é considerada apenas a dimensão geral da satisfação, sem analisar os motivos que levaram o cidadão a avaliar de tal maneira. No portal e no MGapp, inicialmente a abordagem é indireta pois os níveis de satisfação são inferidos por meio de questões em relação ao serviço prestado (ESPERIDIÃO; TRAD, 2005), seja a partir dos principais problemas do serviço no portal ou a partir de critérios definidos no MGapp. Entretanto, ao final do formulário disponível no portal mg.gov.br há o

questionamento característico da abordagem direta “De forma geral, como você avalia este serviço?”. No MGapp um dos critérios a ser avaliado é a Satisfação com o atendimento recebido (MINAS GERAIS, 2019b).

Sobre o momento de aplicação, no meio presencial a avaliação é realizada no guichê logo após a finalização do atendimento. As avaliações nos meios eletrônicos, por sua vez, ficam disponíveis no portal e no aplicativo para que os cidadãos avaliam quando quiserem. Em se tratando das escalas utilizadas, nota-se que tanto no terminal da UAI quanto no portal a escala possui 4 opções, de ótimo a ruim, em relação a avaliação geral da satisfação do usuário. Porém, no terminal da UAI a escala de forma escrita é acompanhada por “carinhas” tristes e felizes. Já no MGapp a escala é totalmente visual, representada por estrelas a serem marcadas para cada critério que comporá o nível de satisfação.

No que se trata das metodologias de aplicação das avaliações, o que se nota é a aferição somente da satisfação do usuário sem se relacionar com a qualidade. Como não são produzidos relatórios de consolidação e de análise das avaliações recebidas em determinado período de tempo, a qualidade dos serviços acaba não sendo mensurada. Dessa forma, os três mecanismos de avaliação mostram-se de certa forma apartados das metodologias apresentadas neste trabalho.

A avaliação que mais se aproxima das metodologias de referência é a disponibilizada no MGapp que traz critérios que influenciam na satisfação dos usuários. Assim, é possível relacionar alguns critérios do formulário com critérios da metodologia Servqual (BRASIL, 2014). Exemplo disso é o critério Limpeza, conservação e infraestrutura que se encaixa no aspecto Tangibilidade: “diz respeito a todos os aspectos físicos relacionados ao processo de prestação do serviço” (p. 32). Outro exemplo é o critério de Respeito à diversidade do cidadão que pode ser relacionado à Empatia: “tratar o cliente com cordialidade, cuidado e atenção individual” (p.32). Entretanto, a qualidade do serviço continua não sendo mensurada.

Por fim, ressalta-se que os três mecanismos são voluntários e não há incentivo para o usuário avaliar, como explicitado pelos Entrevistados A e C:

Não existe nenhum trabalho em relação a incentivo para que o usuário responda as avaliações no portal ou no app. Basicamente a funcionalidade é disponibilizada e a gente conta com a necessidade e o interesse do cidadão em avaliar. O que se vê é que a maioria das

avaliações chega de forma negativa porque o cidadão que considera que o serviço foi bom não costuma retornar para avaliar (ENTREVISTADO A, 2019).

Não há incentivo. O atendente faz a solicitação 'Você pode avaliar meu atendimento?' Porém não é feita a conscientização do motivo pelo qual o cidadão deveria avaliar no terminal (ENTREVISTADA C, 2019).

Nota-se, assim, que a participação na avaliação fica inteiramente a critério dos cidadãos, sem que haja nenhum estímulo para tal. Esse fator pode contribuir para a baixa participação citada pelos Entrevistados, principalmente nos mecanismos eletrônicos.

Diante do exposto em relação aos três mecanismos de avaliação referentes a UAI Praça Sete, ressalta-se pontos positivos e negativos de cada um deles.

Em relação aos pontos positivos, o terminal de avaliação disponível na unidade se destaca pela simplicidade e facilidade de uso, possibilitando a participação dos mais diversos usuários. Outro aspecto positivo é o fato de a avaliação ser realizada logo após o atendimento. Como defendido por Esperidião e Trad (2005), avaliar o serviço na própria unidade onde ele foi prestado evita o efeito "perda de memória" dos cidadãos usuários, propiciando assim avaliações mais fidedignas.

A avaliação disponibilizada no portal mg.gov.br e a avaliação no MGapp possuem dois pontos positivos em comum: a disponibilidade dos formulários 24h no site e no aplicativo e a facilidade de resposta por apresentarem questões fechadas. No MGapp, ainda se destaca a apresentação de critérios que levam à satisfação do usuário, o que permite uma avaliação mais detalhada sobre o serviço recebido. No portal, por sua vez, ressalta-se a realização de uma avaliação para cada serviço específico, o que facilita o direcionamento de ações de correção.

No que diz respeito aos pontos negativos dos mecanismos, a avaliação no terminal da UAI é muito subjetiva por referir-se ao atendimento no geral, sem delimitar critérios aos quais influenciariam a satisfação dos cidadãos-usuários. Ademais, a fim de se calcular o Coef, a consolidação dos resultados é feita de forma geral para os todos os serviços prestados na unidade. Assim, segundo Entrevistada B (2019), por ser muito ampla e subjetiva, não é possível dar um direcionamento das avaliações recebidas para a solução de problemas específicos. O fato das

avaliações não serem realizadas logo após o atendimento é um ponto negativo em comum das avaliações disponíveis no MGapp e no portal mg.gov.br, e pode ser um dos fatores que contribui para a baixa adesão às avaliações.

Sobre o portal mg.gov.br, salienta-se como ponto negativo a apresentação dos principais problemas do serviço ao invés de critérios a serem avaliados sobre a prestação do serviço. Ademais, a exposição de problemas relacionados tanto a informação disponível no portal quanto a prestação do serviço em si, mostra-se como um aspecto confuso e negativo para o usuário.

Por fim, um ponto negativo em relação a avaliação disponível do MGapp refere-se ao fato de a avaliação ser em relação a unidade onde o serviço foi prestado, no caso a UAI Praça Sete. Dessa forma, mesmo que o usuário clique no serviço Emissão de carteira de identidade para realizar a avaliação, não significa que ele está avaliando este serviço específico. Portanto, devido ao fato da avaliação não se referir a serviços, o direcionamento das informações advindas dela é dificultado.

7 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de avaliação da satisfação dos usuários com os serviços prestados na UAI Praça Sete. Ressalta-se que os mecanismos disponíveis para a realização dessas avaliações são o terminal de avaliação presencial na unidade e os formulários disponíveis no portal mg.gov.br e no aplicativo MGapp.

No que diz respeito aos critérios, escalas e formas de organização dos mecanismos de avaliação disponíveis, conclui-se que os métodos utilizados possuem alguns pontos de atenção. No terminal presencial, devido a simplicidade do mecanismo, as avaliações são feitas de forma muito subjetiva. Por meio da afirmação “ótimo, bom, regular ou ruim” não é possível saber quais aspectos relacionados ao serviço o cidadão está avaliando e, assim, o direcionamento para melhorias é impossibilitado.

Sobre o formulário de avaliação disponível no portal mg.gov.br, o primeiro aspecto que se nota é seu viés negativo. Ao invés de apresentar critérios relacionados a prestação de serviços, que poderiam influenciar na satisfação, são apresentados problemas que podem ter sido enfrentados pelos cidadãos. Assim, mesmo de forma não intencional, é reforçada a ideia de que o serviço público é ruim e sempre há problemas na prestação. Quando alguém deseja avaliar positivamente o serviço, o campo referente aos problemas fica em branco e é preenchida somente a última pergunta que avalia o serviço de forma geral como ótimo, bom, regular ou ruim (MINAS GERAIS, 2019e). Dessa forma, não se sabe quais aspectos da prestação de serviço foram considerados na avaliação positiva do cidadão-usuário. Ademais, falta o campo de identificação da unidade onde o serviço foi prestado, o que dificulta o direcionamento dado pelos gestores.

No MGapp, apesar de as avaliações realizadas apresentarem critérios detalhados sobre a prestação de serviços, a participação dos usuários é baixíssima. Isso pode ser explicado pelo fato de a avaliação ser referente à UAI e não em relação ao serviço recebido. Relacionado a isso, o perfil do aplicativo é de prestação de serviço de forma completa, o que elimina a necessidade do cidadão se deslocar até a uma unidade de atendimento e, portanto, perde-se o sentido da avaliação do modo como é disponibilizada.

Desse modo, conclui-se que as formas de aferição dos três instrumentos não possuem objetivos claros. Em consequência, as avaliações recebidas não trazem elementos que permitem tirar conclusões sobre a prestação de serviços na UAI Praça Sete. Somado a isso, a falta de padronização entre os mecanismos inviabiliza a consolidação e a análise das avaliações de forma conjunta.

No que diz respeito aos encaminhamentos das respostas das avaliações decorrentes dos três meios, conclui-se que a falta de um planejamento do fluxo a ser seguido por essas informações prejudica o processo de avaliação. No caso das avaliações no terminal presencial, há o encaminhamento diário dos resultados para a Operação da CEGUAI. Porém, essas avaliações estão embutidas no Coef como um dos insumos para o cálculo do coeficiente de eficiência da UAI. De toda forma, ainda que houvesse um esforço específico de encaminhamento em relação às avaliações, provavelmente seria mais no sentido de consolidação dos dados ao invés do seu uso para melhoria dos serviços pois seu grau de subjetividade impossibilita direcionamentos.

Sobre as avaliações advindas do portal mg.gov.br, a tomada de medidas para melhoria se relaciona mais aos comentários recebidos no campo aberto do formulário em detrimento dos problemas listados. Dessa forma, a atuação dos gestores se dá por demanda de problemas específicos. Apesar de ser um acompanhamento diário da SCGE juntamente com a CEGUAI, por serem tão dinâmicos os recebimentos e os encaminhamentos, a ação dos gestores tem como horizonte temporal o dia, isto é, não há um trabalho mais robusto de consolidação e análise das avaliações de forma geral, em um mês ou bimestre, por exemplo.

Por fim, as avaliações realizadas por meio do MGapp, representam uma parcela muito pequena das avaliações relacionadas a UAI Praça Sete e, quando há algum recebimento, é encaminhado para CEGUAI. Desse modo, não há um trabalho mais complexo em relação às avaliações. Tanto no MGAapp quanto no portal mg.gov.br não é produzido nenhum relatório ou documento de consolidação e análise das avaliações recebidas em determinado período de tempo.

Diante disso, a avaliação de satisfação dos cidadãos em relação aos serviços prestados na Uai Praça Sete, realizada por meio de três mecanismos, pode ser considerada como um fim em si mesma. Nota-se que ao se avaliar um serviço, o cidadão não possui a garantia de que serão realizados encaminhamentos a fim de

melhorar a prestação do serviço de forma mais ampla. Essa falta de garantia pode levar a menor participação do cidadão na avaliação uma vez que, se ele não vê sentido no processo, as chances de ele avaliar são pequenas.

Expostos os aspectos relacionados tanto aos formulários de avaliação quanto aos seus encaminhamentos, retoma-se o questionamento norteador deste trabalho: os instrumentos de avaliação de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados nas UAIs (disponíveis presencialmente nas unidades, no portal mg.gov.br e no MGapp) são suficientes para contribuir para melhoria dos serviços prestados?

Como resposta, pode-se afirmar que os instrumentos disponíveis são insuficientes para a melhoria dos serviços prestados na UAI Praça Sete. Apesar de existirem três mecanismos de avaliação, o uso destes e a consolidação dos resultados são dispersos, não havendo integração entre eles. O uso das informações advindas das avaliações, principalmente no caso do portal, é feito visando melhorias pontuais a partir de situações específicas de diferentes usuários. Desse modo, não há um planejamento das ações a serem realizadas a partir das avaliações, isto é, a SCGE atua de forma reativa e não preventiva.

Nesse contexto, é importante ressaltar que a avaliação de satisfação dos usuários é um aspecto de suma relevância para que Estado tenha um retorno dos cidadãos sobre o nível de adequação dos serviços públicos às necessidades deles. A partir desse retorno, busca-se o aprimoramento contínuo dos serviços prestados sempre com foco nos cidadãos. Entretanto, é perceptível que os três mecanismos disponíveis não são capazes de proporcionar a melhoria dos serviços públicos, isto é, não estão atingindo o fim para o qual eles foram criados.

Diante disso, nota-se a necessidade de se implementar algumas melhorias tanto em relação aos formulários quanto sobre os encaminhamentos e uso das informações obtidas nas avaliações. Em relação aos formulários, algumas melhorias pontuais poderiam ser implantadas enquanto uma mudança maior não é realizada. Nesse sentido, um exemplo seria a inclusão da unidade onde o serviço foi prestado no formulário disponível no portal mg.gov.br, facilitando a atuação da SCGE. Nesse mesmo formulário poderia também haver uma divisão da avaliação entre o portal e a UAI para que ficasse claro para o cidadão o que ele está avaliando.

Outro exemplo seria a mudança da avaliação do MGapp, passando a avaliar cada serviço ao invés de se avaliar a unidade de prestação. Apesar de haver o argumento de que há baixa adesão à avaliação do aplicativo dado seu caráter de execução de serviços, a disponibilidade de agendamentos de serviços pode ser um aspecto a ser explorado. Dos vinte e cinco serviços disponíveis para agendamento, dezesseis são prestados na UAI Praça Sete e poderiam ser avaliados após o atendimento, na lógica de notificação no aplicativo, como sugerido pelo Entrevistado A (2019).

Analisando os aspectos relevantes sobre as avaliações de satisfação, segundo Esperidião e Trad (2005), foi possível notar que há diferenças entre os três mecanismos no que diz respeito as escalas e as abordagens utilizadas. Dessa maneira, não é possível consolidar as avaliações advindas dos três meios caso se queira medir a satisfação dos usuários com os serviços prestados na UAI Praça Sete. Diante disso, uma sugestão de melhoria é a padronização dos formulários de modo que as avaliações realizadas presencialmente ou de forma eletrônica estariam integradas. Assim, seria mais fácil para SCGE consolidar as informações recebidas e elas poderiam ser usadas para melhoraria da prestação dos serviços.

Sabe-se que para que essa padronização ocorra são necessários estudos sobre metodologias de avaliação adequadas ao contexto do setor público. Nesse sentido, o presente trabalho buscou iniciar esses estudos em relação as metodologias de avaliação Servqual, ACSI e a desenvolvida pelo BID. A partir desses estudos notou-se que o ideal seria construir uma metodologia que se aplica ao setor público, de forma a englobar os pontos positivos de cada uma.

Ressalta-se que tanto a Servqual quanto o ACSI são metodologias robustas que buscam mensurar os diferentes aspectos que podem influenciar na satisfação dos usuários. Dessa forma, sua aplicação demanda mais tempo dada a necessidade de resposta de questionários extensos a fim de se coletar tanto as expectativas dos usuários quanto suas percepções sobre o serviço recebido. Diante disso, a aplicação dessas metodologias em sua totalidade seria uma pesquisa de satisfação mais elaborada e pontual.

Como o foco do trabalho são as avaliações disponíveis diariamente para os usuários, faz-se necessária uma adequação dessas metodologias. Seguindo a lógica do estudo realizado pelo BID em 2015, que buscou sintetizar os aspectos

chaves de diversas metodologias de referência, poderiam ser levantados critérios que se aplicam aos serviços prestados na UAI Praça Sete. Assim, poderia ser criado um questionário resumido, mas que avaliasse diferentes aspectos da satisfação. Exemplo disso seria avaliar a empatia dos atendentes e tangibilidade dos aspectos físicos da unidade, advindos da Servqual, e clareza das informações e tempo gasto no processo, como no modelo do BID.

Em relação a aplicação dessa avaliação, como sugerido pelo Entrevistado A (2019), poderiam continuar nos meios que se encontram (presencial, portal mg.gov.br e MGapp) mas com alteração no caso presencial. Assim, a avaliação seria disponibilizada no terminal de autoatendimento disponível na UAI ao invés dos terminais em cada guichê. Sobre as escalas utilizadas, é necessário analisar o que seria mais adequado (frases escritas, estrelas de grau de concordância ou as carinhas), tendo sempre como foco os usuários da unidade de atendimento integrado.

É importante salientar que, além das mudanças nos formulários de avaliação, é necessário realizar alguns ajustes no processo de avaliação como um todo. Primeiramente, é essencial institucionalizar esse processo de modo que se seja padronizado desde o recebimento das avaliações até o uso das informações recebidas, gerando relatórios periódicos. Dessa forma, a avaliação não seria um fim em si mesma, mas um importante insumo para a melhoria dos serviços. Uma forma inicial de dar essa devida importância as avaliações seria criar um grupo de trabalho com participantes da SCGE, da CEGUAI e da UAI Praça Sete. Nesse grupo poderia ser discutido qual seria o melhor modelo para o processo da avaliação de satisfação, em relação aos mecanismos e os encaminhamentos. Assim, seria criado um espaço para discussão e construção conjunta da área central representada pela Seplag, com a unidade da ponta, os colaboradores da UAI Praça Sete.

Para além da institucionalização do processo de avaliação no âmbito da administração pública, é de suma importância a conscientização da população sobre a importância de se avaliar os serviços públicos. Essa conscientização poderia ser feita nos próprios locais onde as avaliações estão disponíveis, como chamadas no portal.mg.gov, notificações no MGapp e informativos e por meio da fala dos atendentes na UAI Praça Sete. A partir disso, e juntamente com os mecanismos adequados e os procedimentos de uso e encaminhamento formalizados, o processo

de avaliação poderia funcionar de forma satisfatória. Uma vez que os cidadãos usuários poderão ver sentido nessas avaliações, eles poderão participar mais efetivamente das avaliações, reforçando assim o caráter democrático e participativo da administração pública.

Por fim, observa-se que uma série de mudanças podem ser implantadas no processo de avaliação dos serviços prestados na UAI Praça Sete, sejam mais simples e pontuais ou mais robustas. Ressalta-se também que, apesar do trabalho ter sido focado na UAI Praça Sete, os estudos e as conclusões podem ser expandidos para as outras unidades de atendimento integrado existentes dado que o modo de funcionamento e o mecanismo de avaliação são padronizados em todas as unidades.

De toda forma, é importante frisar que essa temática de avaliação de satisfação dos usuários é muito ampla e o processo de melhoria não é simples. Desse modo, ressalta-se a necessidade de estudos futuros a fim de complementar o trabalho, podendo inclusive analisar o processo de avaliação de satisfação com os serviços prestados na UAI Praça Sete, tanto pela perspectiva das entidades executoras dos serviços, como a Polícia Civil, que é responsável pela emissão de carteira de identidade, quanto pela perspectiva dos cidadãos-usuários dos serviços.

REFERÊNCIAS

AKUTSU, L; PINHO, J. A. G. Sociedade da Informação, Accountability e Democracia Delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 36, n. 5, p. 723-745, set./out. 2002. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/sociedade-da-informa%C3%A7%C3%A3o-accountability-e-democracia-delegativainvestiga%C3%A7%C3%A3o-em-portais-de>>. Acesso em: 23 out. 2018.

ANGELIM, G. P. **O modelo de gestão de atendimento integrado: desafios e perspectivas**. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31. Out. 2003. Disponível em: <<https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/2592/0047353.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 20 jan. 2019.

BELO HORIZONTE, PBHapp. **Página inicial**, 2019. Acesso em: 08 abr.2019.

BERRY, L. L.PARASURAMAN, A. ZEITHAML, V. A. **Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**. Journal of Retailing v.64 1988 Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018.

BORGES, J.; NASCIMENTO, J.; SILVA, H. P. **Análise das informações disponibilizadas no portal de serviços e informações do governo federal**. Universidade Federal da Bahia UFBA, 2004. Disponível em: <http://www.cinform-antiores.ufba.br/vi_anais/docs/JoaniceJussaraHelena.pdf>. Acesso em: 24 out. 2018.

BRASIL. Lei nº13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 jun.2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Lei/L13460.htm>. Acesso em: 03 set. 2018.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Pesquisa de Satisfação: Guia Metodológico**. Programa GESPÚBLICA. Brasília; MP, SEGEP, p. 31-36, 2014. Disponível em:<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

BRASIL, Portal de serviços do Governo Federal. **Página inicial**, 2019. Disponível em: <<https://www.servicos.gov.br/>>. Acesso em: 04. Abr.2019.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. ed. 34. Brasília: ENAP, p. 109-122, 1998. Disponível em:

%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20do%20usu%C3%A1rio%20no%20Canad%C3%A1.pdf > Acesso em: 12 nov. 2018.

ESPERIDIÃO, M.; TRAD, L. A. B. **Avaliação de satisfação dos usuários**. Ciência & saúde coletiva, Rio de Janeiro, v.10, p. 302-311, set. 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/csc/2005.v10suppl0/303-312/pt>>. Acesso em: 13 mar. 2019.

FAI, S. Y.; IOI, S; K.; JIAO, C. **Métodos para avaliar a eficiência de serviços públicos em Macau: uma discussão**. Administração, v. XXVIII, n. 10, p. 1025-1042, 2015. Disponível em: <https://www.safp.gov.mo/safppt/download/WCM_050706>. Acesso em: 12 set. 2018.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Desburocratização eletrônica nos estados brasileiros**. Novembro, 2002. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C908A8F4EBC426A014EC0A4D8E93289>>. Acesso em: 29 out. 2018.

FORNELL, C. *et al.* The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. **Journal of Marketing** v. 60, p. 7-18, out. 1996. Disponível em: <<https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1427&context=articles>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

FORREST, V.; MORGESON, III. **Citizen satisfaction: improving government performance, efficiency, and citizen trust**. Nova York: PALGRAVE MACMILLIAN, 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=xrJCBAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Morgeson+III,+F.+V.+2014.+%E2%80%9CCitizen+Satisfaction.+Improving+Government+Performance,+Efficiency,+and+Citizen+Trust%E2%80%9D.+Nova+York,+NY:+Palgrave+Macmillan.&ots=bURkcMHpSX&sig=6Y4bWdcROR8cGNCu71DHVBAc#v=onepage&q=Morgeson%20III%2C%20F.%20V.%202014.%20%E2%80%9CCitizen%20Satisfaction.%20Improving%20Government%20Performance%2C%0Efficiency%2C%20and%20Citizen%20Trust%E2%80%9D.%20Nova%20York%2C%20NY%3A%20Palgrave-%20Macmillan.&f=false>> . Acesso em: 16 nov. 2018.

FUNDAÇÃO HEMOMINAS. **Pesquisa de Satisfação Doadores**. Documento interno, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

HASSIM, P. **Gestão da informação na apuração e análise da satisfação dos usuários de serviços nas unidades de atendimento integrado do estado de Minas Gerais**. 2015. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/1598>> Acesso em: 26 set. 2018

JARDIM, J. M. **O governo eletrônico no Brasil: o portal Rede Governo.** Arquivística. Rio de Janeiro, v.3, n.1, p.28-37, jan./jun.2007. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/30773-32930-1-PB.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2018.

KUSHCHU, I.; KUSCU, M. H. **From e-government to m-government: facing the inevitable.** International University of Japan e School of Business and Information Systems, 2003. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.113.2448&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

LABANCA, A. M. **De 0 a 100%: Mensurando a eficiência nas UAI.** 2010. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://monografias.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/1722/1/De%20%20a%20100%25%20mensurando%20a%20efici%C3%Aancia%20nas%20UAI.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E.M. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 6 nov. 2018.

MINAS GERAIS, Coordenadoria Especial de Gestão das UAIs. **Manual do Colaborador UAI.** Documento interno, 2019a.

MINAS GERAIS, Coordenadoria Especial de Gestão das UAIs. **Procedimento Operacional Padrão (POP) COEF.** Documento interno, 2016.

MINAS GERAIS. Decreto 38.303, de 23 de setembro de 1996. Cria o Programa de Informação e Atendimento ao Cidadão e dá outras providências. **Assembleia Legislativa,** Minas Gerais, 23 set. 1996. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=38303&comp=&ano=1996>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

MINAS GERAIS. Decreto 44.817, de 21 de maio de 2008. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - Seplag. **Assembleia Legislativa,** Minas Gerais, 21 de maio de 2008. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44817&comp=&ano=2008>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

MINAS GERAIS. Decreto 47.441, de 03 de julho de 2018. Dispõe sobre a simplificação administrativa no âmbito do Poder Executivo estadual. **Assembleia Legislativa,** Minas Gerais, 03 jul. 2018a. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47441&comp=&ano=2018>>. Acesso em: 03 set. 2018.

MINAS GERAIS. Lei Delegada 180, de 20 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. **Assembleia Legislativa,** Minas Gerais, 20 jan.

2011. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&ano=2011>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

MINAS GERAIS, **MGapp**. 2019b. Acesso em: 06 fev. 2019.

MINAS GERAIS, Mg.gov.br. **Obter a carteira de identidade - 2ª via**, 2019c. Disponível em: <<https://www.mg.gov.br/servico/emissao-da-carteira-de-identidade-2a>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

MINAS GERAIS, Secretaria de Planejamento e Gestão. Resolução N°79, de 20 de setembro de 2012. Estabelece diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos, na Internet dos Órgãos e entidades do Poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, autárquica e fundacional. **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão**, Minas Gerais, Belo Horizonte, 20 de setembro de 2012. Disponível em: <<http://ws.mpmg.mp.br/biblio/informa/280917801.htm>>. Acesso em: 10 set. 2018.

MINAS GERAIS, Superintendência Central de Governança Eletrônica. **Planilha de resultados das avaliações do MGapp**. Documento interno, 2019d.

MINAS GERAIS, Superintendência Central de Governança Eletrônica. **Planilha de resultados das avaliações do Portal mg.gov.br**. Documento interno. 2019e.

MINAS GERAIS, Unidade de Atendimento Integrado – Praça Sete. **Planilha de consolidação do Coef**. Documento interno. 2019f.

OLIVEIRA, J. T. **Coordenação e controle no modelo de gestão da estratégia de Minas Gerais**: estudos de caso do Programa Descomplicar e do Projeto Caminhos de Minas. 2015. Dissertação (Pós-Graduação em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/363>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

PAREJA, A. *et al.* **Simplificando vidas**: qualidade e satisfação com os serviços públicos. Banco interamericano de desenvolvimento, 2015. Disponível em: <<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7975/Simplificando-vidas-qualidade-e-satisfacao-com-os-servicos-publicos.PDF?sequence=7&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 set. 2018.

PRADO, O. **Governo eletrônico e transparência**: a publicização das contas públicas das capitais brasileiras. 2004. 180 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2432/127608.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 out. 2018.

REEVES, C. A.; D. A. BEDNAR. **Defining Quality**: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 3, p. 419-445, 1994. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258934?origin=crossref&seq=1#page_scan_tab_content>. Acesso em: 20 nov. 2018.

SANTOS, E. M.; REINHARD, N. **Disponibilização e uso de serviços de governo eletrônico no brasil:** a visão dos usuários. Estado, sociedade e interações digitais: expectativas democráticas, EDUFBA, Salvador, v. 22, p. 121-138, 2012. Disponível em: <
<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/16738/3/estado%2c%20sociedade%20e%20interacoes.pdf> >. Acesso em: 25 out. 2018.

SOUSA, A. A. *et al.* **Pioneirismo em parcerias público-privadas:** o modelo alternativo de atendimento ao cidadão no governo de Minas Gerais. V Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília, 02-28. 2012. Disponível em: <
<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/780> >. Acesso em: 24 jan. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada com o Diretor Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico responsável pelo recebimento e encaminhamento das avaliações advindas do Portal mg.gov.br e do MGapp

- 1- O Mg App e o Portal mg.gov.br ao disponibilizar serviços aos cidadãos possuem um campo de avaliação no qual os usuários podem se manifestar sobre sua percepção em relação aos serviços. Explique como foi a ideia de se criar esse campo de avaliação, quando foi criada, quais seus objetivos.
- 2- Como foram definidos os critérios utilizados nas avaliações?
- 3- Uma vez que a avaliação dos serviços é facultativa, de que forma o usuário é incentivado a responder?
- 4- Como são consolidadas as informações recebidas? Existe alguma área responsável por essa consolidação? Qual é periodicidade? Há alguma divisão de consolidação das questões fechadas e dos campos abertos?
- 5- Após a consolidação, qual é o fluxo dessas informações? São encaminhadas para algum setor? Para a UAI? *Se sim: próxima pergunta. Se não, pula para pergunta 7.*
- 6- Qual a periodicidade de encaminhamento? Você pode dar algum exemplo de encaminhamento que ocorreu? Como foi o fluxo de informações?
- 7- Há algum retorno para SCGE sobre o uso dessas informações?
- 8- Sobre as avaliações realizadas na UAI por meio dos botões “ótimo, bom, regular, ruim”, há algum encaminhamento para a Seplag ou fica restrita à UAI?
- 9- Você considera os resultados das avaliações satisfatórios? Você acha que esse modelo poderia ser melhorado? Como?
- 10- Na sua visão, qual a importância dessas avaliações? Quais as principais contribuições do modelo atual de avaliação dos serviços disponibilizado no Portal e no MgApp? Quais os principais avanços e desafios?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada com a Coordenadora da UAI Praça Sete responsável pelo recebimento e encaminhamento das avaliações advindas do terminal de avaliação presencial

1- Como o cidadão realiza a avaliação em relação aos serviços prestados na UAI Praça Sete? Onde se localizam os equipamentos utilizados na avaliação? Você acha que essa localização influencia no comportamento do usuário na avaliação do serviço?

2- Explique como foi a ideia de se criar essa avaliação, quando foi criada, quais seus objetivos.

3- Uma vez que a avaliação dos serviços é facultativa, de que forma o usuário é incentivado a responder?

4- Como são consolidadas as informações recebidas? Existe alguma área responsável por essa consolidação? Qual é a periodicidade?

5- O modelo de avaliação da UAI gera indicadores de satisfação? Qual a finalidade desses indicadores no âmbito da gestão do serviço de atendimento?

6- Após a consolidação, qual é o fluxo dessas informações? São encaminhadas para algum setor ou ficam retidas à Unidade? Quais as medidas adotadas a partir dessas avaliações?

7- Existem mais dois mecanismos de avaliação de satisfação em relação aos serviços prestados na UAI (portal mg por serviço e MGapp). Vocês recebem alguma informação sobre essas avaliações? Como vocês utilizam essas informações e qual é o encaminhamento? Qual é a periodicidade?

8- Você considera os resultados das avaliações satisfatórias? Você acha que esse modelo poderia ser melhorado? Como?

9- Na sua visão, qual a importância dessas avaliações? Quais as principais contribuições do modelo atual de avaliação dos serviços disponibilizado?

10- Quais os principais avanços e desafios para avaliar os serviços da UAI? E para melhorar os serviços da UAI?

ANEXOS

ANEXO A – Questionário de aplicação da metodologia Servqual

THE SERVQUAL INSTRUMENT*

DIRECTIONS: This survey deals with your opinions of _____ services. Please show the extent to which you think firms offering _____ services should possess the features described by each statement. Do this by picking one of the seven numbers next to each statement. If you strongly agree that these firms should possess a feature, circle the number 7. If you strongly disagree that these firms should possess a feature, circle 1. If your feelings are not strong, circle one of the numbers in the middle. There are no right or wrong answers—all we are interested in is a number that best shows your expectations about firms offering _____ services.

- E1. They should have up-to-date equipment.
- E2. Their physical facilities should be visually appealing.
- E3. Their employees should be well dressed and appear neat.
- E4. The appearance of the physical facilities of these firms should be in keeping with the type of services provided.
- E5. When these firms promise to do something by a certain time, they should do so.
- E6. When customers have problems, these firms should be sympathetic and reassuring.
- E7. These firms should be dependable.
- E8. They should provide their services at the time they promise to do so.
- E9. They should keep their records accurately.
- E10. They shouldn't be expected to tell customers exactly when services will be performed. (–)^b
- E11. It is not realistic for customers to expect prompt service from employees of these firms. (–)
- E12. Their employees don't always have to be willing to help customers. (–)
- E13. It is okay if they are too busy to respond to customer requests promptly. (–)
- E14. Customers should be able to trust employees of these firms.
- E15. Customers should be able to feel safe in their transactions with these firms' employees.
- E16. Their employees should be polite.

SERVQUAL

- E17. Their employees should get adequate support from these firms to do their jobs well.
- E18. These firms should not be expected to give customers individual attention. (-)
- E19. Employees of these firms cannot be expected to give customers personal attention. (-)
- E20. It is unrealistic to expect employees to know what the needs of their customers are. (-)
- E21. It is unrealistic to expect these firms to have their customers' best interests at heart. (-)
- E22. They shouldn't be expected to have operating hours convenient to all their customers. (-)

DIRECTIONS: The following set of statements relate to your feelings about XYZ. For each statement, please show the extent to which you believe XYZ has the feature described by the statement. Once again, circling a 7 means that you strongly agree that XYZ has that feature, and circling a 1 means that you strongly disagree. You may circle any of the numbers in the middle that show how strong your feelings are. There are no right or wrong answers—all we are interested in is a number that best shows your perceptions about XYZ.

- P1. XYZ has up-to-date equipment.
- P2. XYZ's physical facilities are visually appealing.
- P3. XYZ's employees are well dressed and appear neat.
- P4. The appearance of the physical facilities of XYZ is in keeping with the type of services provided.
- P5. When XYZ promises to do something by a certain time, it does so.
- P6. When you have problems, XYZ is sympathetic and reassuring.
- P7. XYZ is dependable.
- P8. XYZ provides its services at the time it promises to do so.
- P9. XYZ keeps its records accurately.
- P10. XYZ does not tell customers exactly when services will be performed. (-)
- P11. You do not receive prompt service from XYZ's employees. (-)
- P12. Employees of XYZ are not always willing to help customers. (-)
- P13. Employees of XYZ are too busy to respond to customer requests promptly. (-)
- P14. You can trust employees of XYZ.
- P15. You feel safe in your transactions with XYZ's employees.
- P16. Employees of XYZ are polite.

- P17. Employees get adequate support from XYZ to do their jobs well.
P18. XYZ does not give you individual attention. (-)
P19. Employees of XYZ do not give you personal attention. (-)
P20. Employees of XYZ do not know what your needs are. (-)
P21. XYZ does not have your best interests at heart. (-)
P22. XYZ does not have operating hours convenient to all their customers. (-)

^a A seven-point scale ranging from "Strongly Agree" (7) to "Strongly Disagree" (1), with no verbal labels for the intermediate scale points (i.e., 2 through 6), accompanied each statement. Also, the statements were in random order in the questionnaire. A complete listing of the 34-item instrument used in the second stage of data collection can be obtained from the first author.

^b Ratings on these statements were reverse-scored prior to data analysis.

Fonte: Berry; Parasuraman; Zeithaml (1988 p. 40)

ANEXO B – Variáveis utilizadas na aplicação da metodologia ACSI

TABLE 1
Measurement Variables Used in the ACSI Model

Measurement Variable	Latent Variable
1. Overall expectation of quality (prepurchase)	Customer expectations
2. Expectation regarding customization, or how well the product fits the customer's personal requirements (prepurchase)	Customer expectations
3. Expectation regarding reliability, or how often things would go wrong (prepurchase)	Customer expectations
4. Overall evaluation of quality experience (postpurchase)	Perceived quality
5. Evaluation of customization experience, or how well the product fit the customer's personal requirements (postpurchase)	Perceived quality
6. Evaluation of reliability experience, or how often things have gone wrong (postpurchase)	Perceived quality
7. Rating of quality given price	Perceived value
8. Rating of price given quality	Perceived value
9. Overall satisfaction	ACSI
10. Expectancy disconfirmation (performance that falls short of or exceeds expectations)	ACSI
11. Performance versus the customer's ideal product or service in the category	ACSI
12. Has the customer complained either formally or informally about the product or service?	Customer complaints
13. Repurchase likelihood rating	Customer loyalty
14. Price tolerance (increase) given repurchase	Customer loyalty
15. Price tolerance (decrease) to induce repurchase	Customer loyalty

Fonte: Fornell (1996, p.10)

ANEXO C – Questionário de aplicação da metodologia do BID

Código	Variável	Pergunta/Texto	Resposta/faixa de pontuação	Esclarecimentos
Perguntas gerais				
PG_1	Canal usado	Em que modalidade esse serviço foi processado da última vez?	1: Presencial 2: Internet 3: Telefone	
PG_2	Canal de preferência	Caso você tivesse preferido usar outra modalidade, qual teria sido?	1: Presencial 2: Internet 3: Telefone 4: Não teve preferência por outra modalidade	
PG_3	Satisfação explícita	Em geral, como você classifica seu nível de satisfação com a experiência que teve com o serviço?	1-10	1: Totalmente insatisfeito 10: Totalmente satisfeito
PG_4	Expectativas*	Como você classifica a qualidade do serviço recebido?	1-10	1: Muito pior do que esperava 5: Mais ou menos o que esperava 10: Muito melhor do que esperava
PG_5	Confiança na instituição	O órgão que presta o serviço me inspirou confiança.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PG_6	Qualidade ideal	A qualidade do serviço poderia ser melhorada.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PG_7	Valor	Considero necessário que o governo ofereça (ou exija, se for o caso) esse serviço.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PC_1	Confiança no governo	O governo do meu país me inspira confiança.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
Perguntas específicas sobre um procedimento				
PE_1	Qualidade do produto obtido por meio do serviço	Considero que a data que recebi para a consulta médica corresponde a um serviço de boa qualidade.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente Incluída apenas para solicitação de consulta médica.
PE_2	Qualidade do produto obtido por meio do serviço	Considero que as autoridades prestaram a devida atenção à minha denúncia e fizeram todo o possível para resolvê-la.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente Incluída apenas para denúncia de furto.

Fonte: Pareja *et al.* (2015 p.101)

Código	Variável	Pergunta/Texto	Resposta/Lista de pontuação	Eslarecimentos
PE_3	Vitimização	Você já foi vítima de furto ou roubo que não foi denunciado?	1: Sim 2: Não	Incluída apenas para denúncia de furto.
PE_4	N/A	Selecione o tipo de estabelecimento público de saúde onde solicitou a consulta médica.	1. Unidades de Saúde da Família 2. Hospitais Distritais 3. Hospitais Regionais 4. Hospitais Nacionais 5. Hospitais Gerais 6. Hospitais Especializados 7. Institutos 8. Outros (Hospital Central do IPS) 9. Não sei	Incluída apenas para Solicitação de consulta médica no Paraguai.
PE_5	Prestador	Em que Instituição foi realizado o procedimento?*		
PE_6	N/A	O procedimento foi realizado após 20 de maio de 2015?	1: Sim 2: Não	Incluída apenas para Renovação de RG no Uruguai.
Perguntas sobre o processo				
PP_1	Tempo de processamento	Em minha opinião, o tempo de realização do procedimento (da primeira interação com a instituição até a conclusão do processo) foi razoável.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PP_2	Quantificação do tempo de processamento (valor)	Indique o tempo de duração do procedimento.		Campo numérico livre.
PP_3	Quantificação do tempo de processamento (unidades)	Indique se a duração do procedimento foi em meses, dias, horas ou minutos.	1: meses 2: dias 3: horas 4: minutos	
PP_4	Custo	O processo (da primeira interação com a instituição até a conclusão do processo) significou um custo importante para você.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PP_5	Quantificação do custo	Por favor, indique quanto lhe custou o procedimento (moeda local).		Campo numérico livre.
PP_6	Esforço de deslocamento	O processo (da primeira interação com a instituição até a conclusão do processo) envolveu um esforço considerável em termos de deslocamento até o local de atendimento.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PP_7	Quantificação do esforço de deslocamento	Por favor, indique a distância que você precisou percorrer (em quilômetros).		Campo numérico livre.
PP_8	Razoabilidade dos requisitos	Em minha opinião, o procedimento exige informações ou passos desnecessários.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente

Fonte: Pareja *et al.* (2015 p.102)

Código	Variável	Pergunta/Texto	Resposta/fator de pontuação	Esclarecimentos
Perguntas sobre o atendimento recebido				
PS_1	Cortesia	Os funcionários me trataram respeitosamente.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PS_2	Profissionalismo	Os funcionários tinham conhecimentos suficientes para processar minha solicitação.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PS_3	Empatia	Os funcionários levaram em conta os aspectos particulares da minha situação pessoal.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PS_4	Diligência	Os funcionários fizeram um trabalho eficiente, evitando atrasos desnecessários.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PS_5	Honestidade	Acredito que os funcionários agiram honestamente.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PP_8	Imparcialidade	Recebi um tratamento justo durante o processo.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
Perguntas sobre as instalações onde os serviços são prestados				
PU_1	Acessibilidade do local	O local onde você realizou o serviço dispõe de acesso para pessoas com deficiência (que requerem alternativas de acesso especiais).	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente 11: Não sabe
PU_2	Usabilidade	Uma vez no centro de atendimento, os passos que tive que seguir foram simples /foi fácil movimentar-me nas instalações e encontrar os pontos de atendimento).	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PU_3	Conforto	O local de atendimento era agradável.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
Perguntas sobre as informações fornecidas pelo prestador				
PI_1	Navegação	A página na Internet é de fácil navegação.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente
PI_2	Clareza	Entendi com facilidade as informações prestadas e os formulários (não precisei de ajuda para preenchê-los).	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente

Fonte: Pareja *et al.* (2015 p.103)

Código	Variável	Pergunta/Texto	Resposta/faixa de pontuação	Esclarecimentos
PI_3	Informações sobre o procedimento	Pude encontrar e acessar facilmente as informações de que necessitei para realizar o procedimento.	1-10	1: Discordo totalmente 10: Concordo totalmente 99: Não se aplica
Perguntas abertas				
PA_1	N/A	Você tem algum comentário ou sugestão no que se refere a esse procedimento?		
PA_2	N/A	Você pode nos indicar quais foram os melhores aspectos da sua experiência com o procedimento?		
PA_3	N/A	Você pode nos indicar quais foram os piores aspectos da sua experiência com o procedimento?		

Fonte: Elaboração própria.

* Para processar os dados, essa variável foi convertida em uma que tinha a pontuação máxima com a maior expectativa e a pontuação mínima com a menor expectativa: Expectativas = 11 – PG_4.

‡ Houve quatro casos em que se pode realizar o procedimento em mais de uma instituição: *Denúncia de furto* no Chile, Equador e Paraguai, e *Solicitação de consulta médica* no Panamá. Nesses casos, o entrevistado teve que selecionar a instituição na qual o procedimento foi realizado.

Fonte: Pareja *et al.* (2015 p.104)

ANEXO D - Formulário de avaliação disponibilizado no Portal mg.gov.br

Avaliação do Serviço

Serviço *

Obter a Carteira de Identidade – 2ª e Outras vias

Canal onde o Serviço foi prestado *

- Presencial
- Telefone
- Terminal de Auto Atendimento
- Web

O que você identifica como principais problemas desse Serviço?

(Selecione uma ou mais opções)

- Falta de vagas no agendamento
- Filas grandes nas unidades de atendimento presencial para finalizar o serviço
- Necessidade de mais de um atendimento presencial para finalizar o serviço
- O serviço não pode ser feito por meio da Web
- Poucas informações sobre o processo de prestação do serviço
- Poucas unidades de atendimento presencial
- Serviço demanda muito tempo para realização
- Solicitação de documentos que estão em poder do Estado
- Solicitação excessiva de documentos para a realização do serviço

Fonte: Minas Gerais (2019c)

- Poucas informações sobre o processo de prestação do serviço
- Poucas unidades de atendimento presencial
- Serviço demanda muito tempo para realização
- Solicitação de documentos que estão em poder do Estado
- Solicitação excessiva de documentos para a realização do serviço

Sugestões para melhoria do serviço

E-mail *

De forma geral, como você avalia este Serviço? *

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

Enviar

Fonte: Minas Gerais (2019c)