



simplificando vidas —

qualidade e satisfação com os serviços públicos

estados do brasil

2018

alejandro pareja
cecilia fernández
flora tawata



Códigos JEL: D19, D73, H11, H49, L89, Y10

Palavras-chave: satisfação cidadã, gestão da qualidade, qualidade dos serviços, atendimento, confiança no governo, serviços públicos, procedimentos, serviços transacionais, complexidade, processos administrativos, modernização, racionalização administrativa, medição de desempenho, gestão pública, tecnologias da informação, governo digital, gestão do relacionamento com os cidadãos, Facebook, certidão de nascimento, matrícula no ensino médio, carteira de identidade, carteira de trabalho, carteira nacional de habilitação.

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desenvolvimento. Esta obra está licenciada sob uma licença Creative Commons IGO 3.0 Atribuição-NãoComercial-SemDerivações (CC BY-NC-ND 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) e pode ser reproduzida com atribuição ao BID e para qualquer finalidade não comercial. Nenhum trabalho derivado é permitido.

Qualquer controvérsia relativa à utilização de obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente será submetida a arbitragem em conformidade com as regras da UNCITRAL. O uso do nome do BID para qualquer outra finalidade que não a atribuição, bem como a utilização do logotipo do BID, serão objetos de um contrato por escrito de licença separado entre o BID e o usuário e não estão autorizados como parte desta licença CC-IGO.

Note-se que o link fornecido acima inclui termos e condições adicionais da licença.

As opiniões expressas nesta publicação são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a posição do Banco Interamericano de Desenvolvimento, de sua Diretoria Executiva, ou dos países que eles representam.



Banco Interamericano de Desenvolvimento
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Conteúdo

Introdução	4
------------	---

Resultados	10
------------	----

Conclusões	36
------------	----

Anexo metodológico	42
--------------------	----

Introdução

- Simplificando Vidas é um estudo sobre os serviços públicos, que podem ser classificados em duas categorias: de um lado, aqueles para os quais é preciso identificar e registrar a informação pessoal dos beneficiários (por exemplo, para receber um benefício ou educação no sistema público) e, de outro, aqueles que não requerem isso (por exemplo, o uso de algumas infraestruturas públicas ou a segurança pública). O primeiro caso implica **interações entre os usuários e os órgãos fornecedores e o desenvolvimento de procedimentos que permitam gerir as solicitações e acompanhar o processo até a entrega final. Na realidade, o que se requer é muito mais: é estabelecer e gerir uma relação de confiança com cada cidadão, com cada empresa.**
- Com o advento da pandemia de COVID 19 e a introdução das políticas de distanciamento social, a interação entre cidadãos e órgãos públicos passou por um inédito processo de digitalização, acelerando a realização de serviços públicos on-line (CETIC, 2020). No entanto, o avanço da transformação digital dos serviços públicos no Brasil recebeu reconhecimento internacional antes da pandemia: em 2020, o país se situava entre os 20 governos do mundo com melhor oferta de serviços públicos digitais em rankings elaborados por organizações como a ONU e a OCDE. O aperfeiçoamento dos serviços públicos digitais também conta com o reconhecimento da população: segundo dados coletados em pesquisa realizada pelo BID, em 2020, o nível de satisfação com os serviços digitais foi muito superior aos níveis de insatisfação nos três níveis de governo (BID, 2021a). No entanto, a diferença de satisfação com os serviços digitais do setor privado é elevada, o que aponta a necessidade de aprofundar o processo de melhoria dos serviços públicos.
- Os cidadãos esperam receber **serviços de qualidade**. E a percepção da qualidade (a satisfação) depende não só do próprio produto ou serviço fornecido mas, em grande medida, também da qualidade da gestão do **relacionamento com o cidadão** que foi necessário para que ele acessasse o serviço. O tempo gasto, o esforço de deslocamento, a razoabilidade dos requisitos, o atendimento respeitoso, o gerenciamento das reclamações e muitos outros atributos fazem parte desse relacionamento. Nesse contexto, a digitalização é uma ferramenta de melhoria dos serviços públicos na medida em que permite aos gestores aperfeiçoar o relacionamento entre os cidadãos e o governo.



Os cidadãos esperam receber serviços de qualidade e que sejam geridos com eficiência.

- A respeito disso, **qual é o desempenho de cada fornecedor de serviços públicos no país e nas diferentes áreas da administração pública?** Podem os cidadãos comparar a qualidade que percebem com a dos outros estados? Sabem os fornecedores de um serviço particular num estado qual é o nível de seu gerenciamento de qualidade comparado com os fornecedores do mesmo serviço em outros estados ou com outros serviços no mesmo estado? Caso saibam e, além disso, identifiquem fraquezas que seria necessário reduzir, sabem quais são os elementos da prestação do serviço que requerem mais atenção? **Sabem o que os cidadãos mais valorizaram?** É suficiente a **digitalização dos processos e do atendimento?** O principal problema está nos **centros de atendimento?** Ou nos **recursos humanos?** Sem a certeza sobre o tipo de mudança necessária, corre-se o risco de desenvolver projetos que não terão o resultado desejado, malgastando recursos sempre escassos.
- Do lado do governo, em particular dos ministérios de fazenda, é também muito importante **conhecer as diferenças na eficiência e a qualidade das diferentes secretarias**, assim como descobrir suas razões (distribuição do orçamento possivelmente desequilibrada, desafios de capacidade institucional, etc.) e o impacto, por exemplo, sobre a desigualdade (existe correlação entre qualidade baixa e nível socioeconômico?).
- Foi para abordar essas questões tão importantes, mas insuficientemente tratadas, que o BID desenvolveu a iniciativa **Simplificando Vidas**, uma metodologia para **mensurar de forma padronizada** como os órgãos fornecedores gerenciam a qualidade (**a visão interna ou a oferta**) e a satisfação que os cidadãos experimentam ao receber os serviços (**a visão externa ou a demanda**).
- A unidade básica de análise deste estudo é o **procedimento (trâmite)**, que pode ser o cerne de um serviço (por exemplo, a emissão da carteira de identidade) ou uma atividade instrumental, isto é, a porta de acesso a um serviço mais importante (por exemplo, a matrícula no ensino médio).



Conhecemos as diferenças na eficiência e na qualidade das diferentes secretarias?

- O estudo Simplificando Vidas tem como princípio central a **acionabilidade**, que procura responder três perguntas:



POR ONDE começar
a melhoria dos serviços



O QUE FAZER
em cada caso



COMO FAZER

- Três medições já foram feitas: a primeira, em 2015, em seis países da América Latina e o Caribe (ALC); a segunda, em 2018, também em seis países da ALC e, finalmente, a que vamos apresentar nesta publicação, realizada em cinco estados do Brasil:

INFOGRÁFICO 1.

Estados participantes do estudo Simplificando Vidas



BAHIA



DF



GOIÁS



PARÁ



SANTA CATARINA



- Nas três medições, foram analisados os procedimentos seguintes:

TABELA 1.
Serviços avaliados

Serviços	ALC (2015) 6 países ¹	ALC (2018) 6 países ²	Brasil (2018) 5 estados
	Benefício por deficiência	×	×
	Solicitação de consulta médica	Solicitação de consulta médica	×
	Denúncia de furto	Denúncia de furto	×
	Registro de nascimento (1ª via)	Registro de nascimento (1ª via)	2ª via da certidão de nascimento
	Matrícula em escola	Matrícula em escola	Matrícula no ensino médio
	Documento de identidade (renovação)	Documento de identidade (renovação)	Emissão da carteira de identidade (RG)
	×	×	Emissão da carteira de trabalho (CTPS)
	×	Solicitação de aposentadoria	×
	×	Carteira de motorista	Renovação da carteira nacional de habilitação (CNH)

¹ Chile, Equador, Panamá, Paraguai, Trinidad e Tobago e Uruguai.

² Chile, Equador, Jamaica, Panamá, Paraguai e Uruguai.

³ Mais detalhes desse modelo teórico estão no anexo metodológico.

- A **visão interna (gestão da qualidade)** é analisada sob **cinco dimensões**: 1) características do processo administrativo; 2) recursos humanos e materiais associados; 3) tecnologias da informação (TI) empregadas; 4) modelo de gestão; e 5) modelo de relacionamento com os cidadãos.
- A **visão externa** descreve a **experiência dos cidadãos** ao receber o serviço. A variável principal é a **satisfação**. O modelo considera um conjunto de 16 variáveis denominadas **determinantes de satisfação**, representando características que explicam a satisfação. Essas variáveis são agrupadas nas **quatro dimensões seguintes**: 1) processo: abrange tempo, deslocamentos, custos e utilidade percebida pelos cidadãos; 2) desempenho dos funcionários que atendem aos cidadãos e o tratamento recebido; 3) conforto dos centros de atendimento; e 4) informações sobre o procedimento³.

• Foram avaliados

25

serviços

(5 serviços em 5 estados)

• Foram obtidas

6.624

respostas válidas

na pesquisa cidadã

- A seguir, apresentam-se os resultados obtidos na medição; depois disso, as principais conclusões e, finalmente, um anexo metodológico.
- O BID agradece a todos os especialistas dos governos estaduais que colaboraram com o fornecimento de dados para esta pesquisa e, especialmente, ao Ministério do Planejamento do Governo Federal e ao Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (CONSAD) pelo apoio de coordenação. Essa contribuição foi de grande relevância para este estudo inédito, que ajuda a diagnosticar o atual panorama da qualidade dos serviços públicos nos estados do Brasil.
- A equipe agradece as valiosas contribuições dos colegas do BID, Mariano Lafuente e Marcela Morales, de Rafael Leite, dos colegas da Everis, Ricardo Ono, Bruno Marchi e Julie Kuahara, e do Grupo Radar. Também agradece ao importante apoio dos colegas do BID, Pedro Farias, Florencia Serale, Francisco Caldas e Ricardo Gazel.

Resultados

- Os resultados apresentados a seguir abrangem as principais variáveis definidas pelo estudo Simplificando Vidas. Primeiramente, apresenta-se o indicador do nível de **gestão da qualidade** (a voz do fornecedor) e, depois disso, o conjunto dos indicadores mais relevantes da **visão externa** (a voz do cidadão). Esse conjunto envolve:
 - > satisfação;
 - > expectativas;
 - > patamar de uso dos serviços digitais e preferência de canal de contato;
 - > características (atributos) do serviço mais valorizadas pelos cidadãos;
 - > confiança no órgão fornecedor e no governo do estado;
 - > tempo;
 - > custo;
 - > esforço de deslocamento.
- A seção de resultados encerra com uma análise de caso para emissão de RG, comentários sobre duas características particulares do Brasil e uma lista de boas práticas identificadas pelo estudo.

Gestão de qualidade (visão do órgão fornecedor)

- O indicador de **gestão de qualidade** sintetiza como o fornecedor do serviço se organiza para entregá-lo. É uma medida da **distância entre o nível de gestão do fornecedor e as boas práticas**. Ao lado da satisfação cidadã, é a variável principal do estudo e um de seus principais determinantes.
- Na tabela a seguir, observam-se os resultados obtidos:

TABELA 2.

Gestão de qualidade por serviço em cada estado (escala 1 a 10)

	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Pará	Santa Catarina
2ª via da certidão de nascimento	6,8	5,6	5,7	6,6	6,2
Matrícula no ensino médio	4,8	6,4	-	4,9	4,1
Emissão de RG	5,1	-	-	3,3	4,2
Emissão da carteira de trabalho	-	-	5,7	4,1	4,3
Renovação da CNH	4,9	-	5,8	4,9	3,9

- A coleta de dados sobre a visão interna, infelizmente, não obteve todas as respostas procuradas. Dos estados do Pará e Santa Catarina foram obtidas todas, enquanto do Distrito Federal, somente duas.
- A falta de dados não permite estabelecer médias comparativas por serviço ou por estado.
- **A 2ª via da certidão de nascimento, na Bahia, atingiu o nível mais alto de gestão de qualidade**, enquanto emissão de RG no Pará teve o mais baixo. A diferença foi muito significativa.

Satisfação cidadã (visão do cidadão)

- A **satisfação** é a variável principal do estudo e a mais representativa do desempenho do órgão fornecedor. Como se observa no anexo metodológico, a satisfação sofre influência do nível de gestão de qualidade do órgão, das expectativas e da confiança no órgão e no governo.

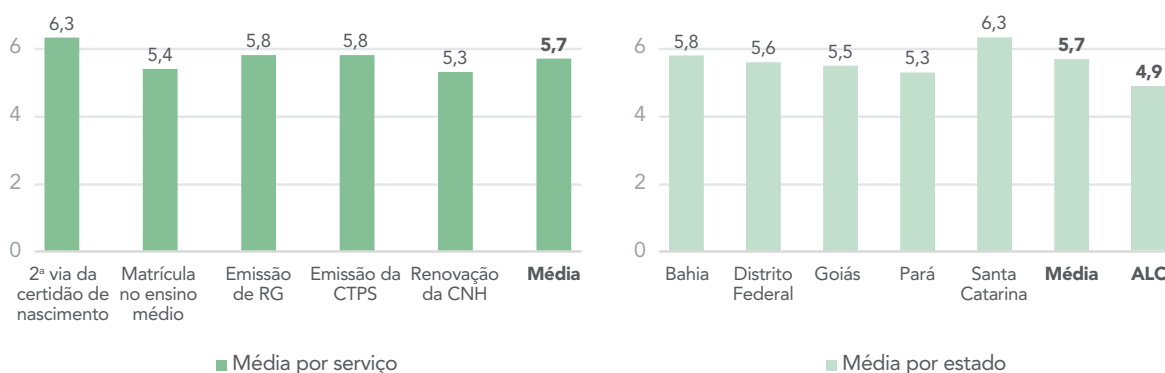
TABELA 3.

Satisfação cidadã por serviço e por estado (escala 1 a 10)

	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Pará	Santa Catarina
2ª via da certidão de nascimento	6,1	6,3	6,1	6,0	6,8
Matrícula no ensino médio	5,3	5,2	5,6	4,9	5,9
Emissão de RG	5,9	6,0	5,0	5,6	6,6
Emissão da carteira de trabalho	6,5	5,4	5,4	4,9	6,6
Renovação da CNH	5,0	5,2	5,5	5,2	5,6

GRÁFICO 1.

Médias da satisfação cidadã por serviço e por estado (escala 1 a 10)



- Os brasileiros, quando fazem trâmites, ficam **satisfeitos, mas não muito**. A média nacional de satisfação foi de **5,7**. Esse resultado é superior ao ponto de indiferença da escala (5,5), bastante superior à média da ALC (4,9), mas inferior à média do governo federal dos Estados Unidos (7,2)⁴. O resultado é compatível com o observado em um estudo do BID, em 2020, que identificou satisfação média de 53% (em comparação com insatisfação de 11%) dos cidadãos brasileiros com os serviços digitais oferecidos por governos estaduais (BID, 2020).
- O conjunto de serviços avaliados não foi exatamente o mesmo no Brasil e na ALC. Mas, se compararmos apenas os quatro serviços comuns, a média do Brasil continua sendo 5,7.
- A **2ª via da certidão de nascimento foi o serviço, em média, mais bem avaliado** e a habilitação (CNH), o pior. **Os cidadãos de Santa Catarina tiveram a melhor experiência de usuário**, enquanto os do Pará, a pior.
- A diferença entre o serviço mais bem avaliado (certidão de nascimento em Santa Catarina) e os de pior avaliação (matrícula no ensino médio e carteira de trabalho no Pará) é bastante significativa.
- Não há variações significativas de satisfação entre a maioria dos estratos sociodemográficos, mas vale destacar o **grau de satisfação mais alto identificado no sexo feminino** (5,9), frente ao sexo masculino (5,5).
- Foram identificadas diferenças no nível de satisfação entre as mesorregiões de alguns estados: **significativamente baixo, no extremo oeste da Bahia, no sudoeste do Pará e no norte de Goiás**.



Os cidadãos de Santa Catarina tiveram a melhor experiência de usuário.

Expectativa (imagem prévia)

- A **expectativa** é uma variável que influencia muito a satisfação e que se forma a partir de três aspectos: pela informação do contexto (incluindo a comparação com o desempenho dos prestadores de serviços privados), pela imagem que se tem da burocracia, em geral, e pela informação do próprio desempenho que o órgão possa transmitir aos cidadãos. **A média nacional das expectativas anteriores ao recebimento do serviço é muito baixa**, de apenas 3,3 (numa escala de 1 a 10). O ponto médio da escala, em que o esperado coincide

⁴ <https://www.theacsi.org/> A comparação é referencial. Mesmo com metodologias muito similares, o ACSÍ (Índice norte-americano de satisfação do consumidor – American Customer Satisfaction Index) avalia a satisfação com os órgãos fornecedores, não com algum procedimento específico.

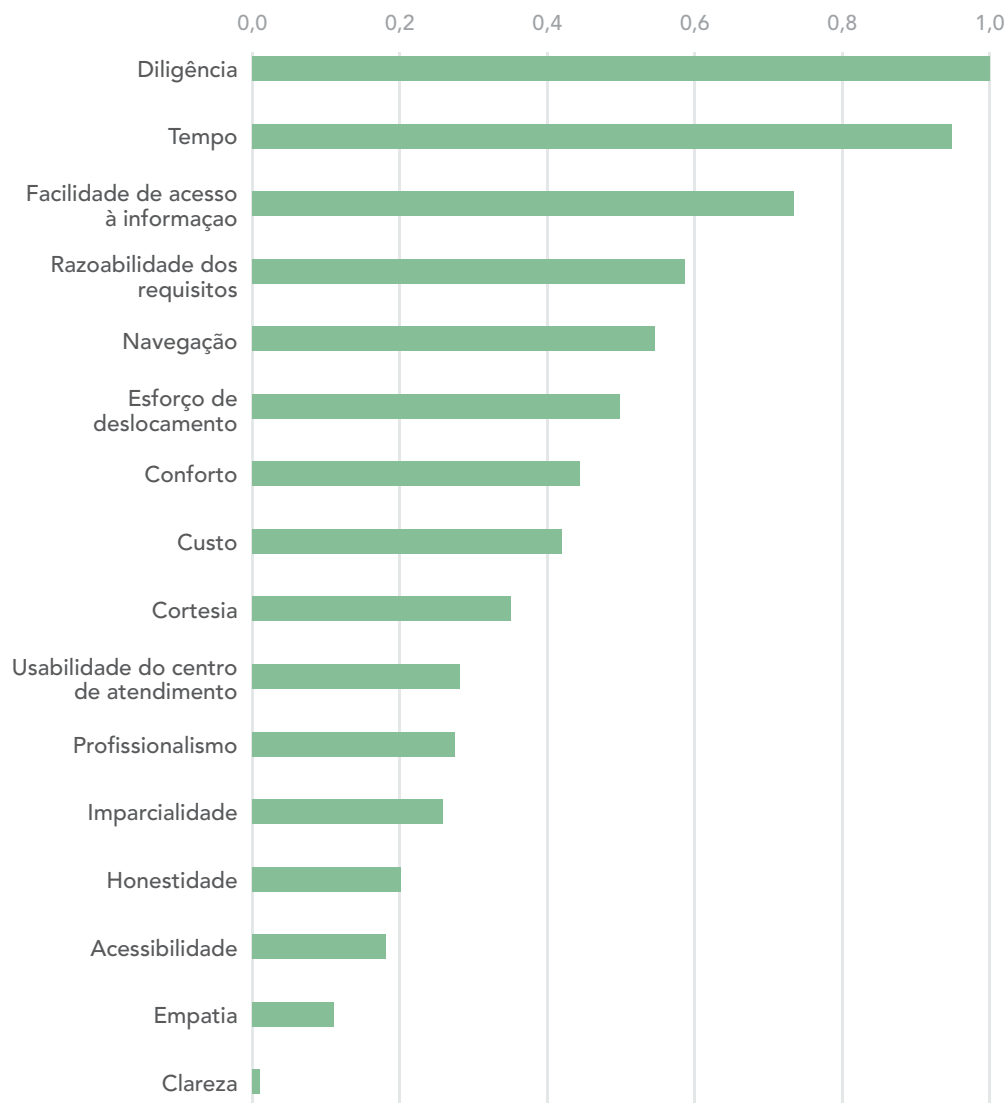
com o recebido, é 5,5, o que reflete duas coisas: por um lado, **os brasileiros tiveram uma experiência melhor do que esperavam** e, por outro, tinham informação errada (ou carência de informação) enquanto a qualidade dos serviços públicos é bem mais alta do que se imaginava.

Canal de atendimento (preferência vs. realidade)

- Há três canais de atendimento: presencial, telefônico e on-line. Quando a metodologia do estudo Simplificando Vidas foi aplicada no Brasil (2018), **a prestação dos serviços era essencialmente presencial (83%)**, sendo o canal on-line utilizado apenas em determinadas etapas do processo e exigindo a presença física do cidadão no local de atendimento para que o serviço se concretizasse. A solicitação da 2ª via da certidão de nascimento era o único procedimento que permitia solicitar e receber o documento sem nenhuma etapa presencial. O meio telefônico é muito pouco utilizado. No entanto, **ao responder sobre outro canal de preferência, se houvesse, a maioria (61%) teria preferido utilizar o meio on-line**.
- O número é semelhante ao observado em pesquisa de opinião realizada pelo BID, em 2020, na qual 61% dos entrevistados afirmou ter preferência pelo atendimento por canais digitais: 26% via páginas de internet, 24% via aplicativo de celular e 11% via mensagens de texto como SMS ou WhatsApp (BID, 2020).

O que os cidadãos mais valorizam

- Além da satisfação geral, os cidadãos respondem perguntas sobre sua satisfação específica com diversas características do trâmite. O gráfico a seguir mostra a média nacional dos **atributos da satisfação em ordem de importância, segundo os cidadãos**:

GRÁFICO 2.**Média da importância de atributos da satisfação**

Fonte: elaboração própria.

- A descrição dos atributos é a seguinte:

TABELA 4.
Descrição dos atributos da satisfação

Atributo	Descrição breve
ACESSIBILIDADE	Lugar com facilidade de acesso para pessoas com necessidades especiais
CLAREZA DA INFORMAÇÃO	Compreensão das informações
CONFORTO	Lugar de atendimento agradável
CORTESIA	Trato respeitoso
CUSTO	Custo do processo
DILIGÊNCIA	Funcionários eficientes
EMPATIA	Funcionários flexíveis
ESFORÇO DE DESLOCAMENTO	O esforço de deslocamento
FACILIDADE DE ACESSO À INFORMAÇÃO	Informação acessível
HONESTIDADE	Funcionários honestos
IMPARCIALIDADE	Tratamento justo
NAVEGAÇÃO	Página fácil de navegar
PROFISSIONALISMO	Funcionários com conhecimento necessário
RAZOABILIDADE DOS REQUISITOS	O trâmite exige somente as informações necessárias
TEMPO	Tempo de realização do trâmite
USABILIDADE DO CENTRO DE ATENDIMENTO	Locomoção tranquila com orientações e sinalizações adequadas

- Os valores apresentados no gráfico são a média dos cinco estados. Os dados coletados permitem construir um gráfico semelhante a esse para cada serviço em cada estado e, com isso, ter a informação detalhada de cada caso sobre o que melhorar. Por exemplo, **os três atributos mais importantes na renovação da CNH, no DF**, são: 1) custo; 2) facilidade de acesso à informação; e 3) tempo, bem diferente da média do país. Na tabela a seguir, apresentam-se os três atributos da satisfação mais importantes para cada serviço em cada estado (em destaque, os atributos que tiveram desempenho de satisfação abaixo da média do estado).

TABELA 5.

Os três atributos da satisfação mais importantes para cada serviço em cada estado

	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Pará	Santa Catarina
2ª via da certidão de nascimento	Diligência	Diligência	Diligência	Diligência	Tempo
	Facilidade de acesso à informação	Esforço de deslocamento	Cortesia	Usabilidade do centro de atendimento	Facilidade de acesso à informação
	Conforto	Facilidade de acesso à informação	Empatia	Conforto	Razoabilidade dos requisitos
Matrícula no ensino médio	Diligência	Razoabilidade dos requisitos	Facilidade de acesso à informação	Diligência	Diligência
	Profissionalismo	Facilidade de acesso à informação	Profissionalismo	Cortesia	Empatia
	Honestidade	Diligência	Empatia	Clareza	Honestidade
Emissão de RG	Tempo	Tempo	Diligência	Tempo	Tempo
	Diligência	Conforto	Tempo	Diligência	Diligência
	Cortesia	Diligência	Facilidade de acesso à informação	Conforto	Cortesia
Emissão da CTPS	Facilidade de acesso à informação	Tempo	Diligência	Diligência	Cortesia
	Empatia	Diligência	Facilidade de acesso à informação	Tempo	Diligência
	Razoabilidade dos requisitos	Facilidade de acesso à informação	Esforço de deslocamento	Facilidade de acesso à informação	Tempo
Renovação da CNH	Diligência	Custo	Tempo	Facilidade de acesso à informação	Facilidade de acesso à informação
	Facilidade de acesso à informação	Facilidade de acesso à informação	Facilidade de acesso à informação	Tempo	Cortesia
	Tempo	Tempo	Conforto	Conforto	Conforto

Confiança no órgão e no governo do estado

- Nas relações humanas, o grau de confiança entre as partes faz com que as interações possam ser mais ou menos complexas. Se não pudermos confiar no outro, demandaremos mais garantias e mais requisitos antecipadamente. Ao contrário, altos níveis de confiança facilitam e baixam os custos das transações.
- Os brasileiros confiam nas instituições prestadoras dos serviços (7,0**, numa escala de 1 a 10), sendo esse resultado explicado por diversos fatores, desde a reputação construída ao longo do tempo, a satisfação com os serviços recebidos e até mesmo aspectos não transacionais dos serviços analisados e de outros serviços fornecidos pelos órgãos.
- No entanto, **os cidadãos pouco depositam confiança em seus governos**, atingindo somente a pontuação **4,6** nessa variável, sendo fato de destaque a grande diferença entre a menor nota concedida pelos cidadãos do Distrito Federal (3,6) e a **maior atribuída ao estado da Bahia** (5,6), o único com grau positivo (acima do ponto de inflexão de 5,5 da escala). Por outro lado, identificou-se uma correlação pouco significativa entre a satisfação com os serviços e a confiança no governo, embora positiva.
- A variação dos níveis de confiança observada entre os diferentes estados se repetiu em levantamento realizado, em 2020, pelo BID, no qual a confiança na proteção de dados pessoais pelos governos estaduais variou entre 31% e 60% (BID, 2020b).
- Esses dados foram coletados perguntando-se o grau de confiança gerado pelo órgão ou pelo governo. Mas, sabemos quais imagens são acionadas na mente de uma pessoa quando lhe perguntam quanto se pode confiar no governo? Para responder a essa pergunta, o estudo Simplificando Vidas complementou o questionário com mais uma pergunta aberta: *Poderia nos dizer o que é para você ter confiança no governo/órgão? O que faz com que você sinta mais ou menos confiança?*



Os brasileiros
confiam nas
instituições
prestadoras dos
serviços mas pouco
em seus governos.

- Depois de revisar todas as respostas, elas foram classificadas em nove categorias não mutuamente exclusivas:
 - > bom tratamento e preocupação com as pessoas;
 - > custo do serviço, das taxas e dos impostos;
 - > diligência dos funcionários e agilidade;
 - > honestidade, transparência e corrupção;
 - > nada a faria confiar;
 - > previsibilidade e cumprimento da palavra;
 - > proteção social (educação, saúde, habitação, trabalho e aposentadoria);
 - > qualidade dos serviços;
 - > segurança pública.
- Os gráficos a seguir mostram esses resultados e os da ALC.

GRÁFICO 3.

O que as pessoas associam à confiança no governo (Brasil)

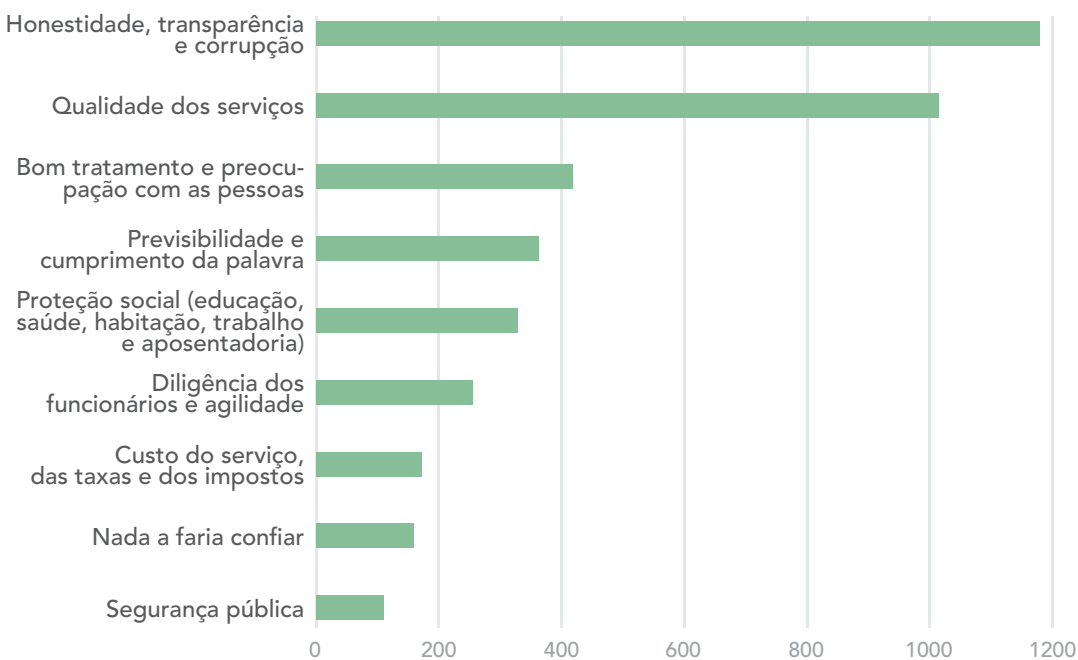
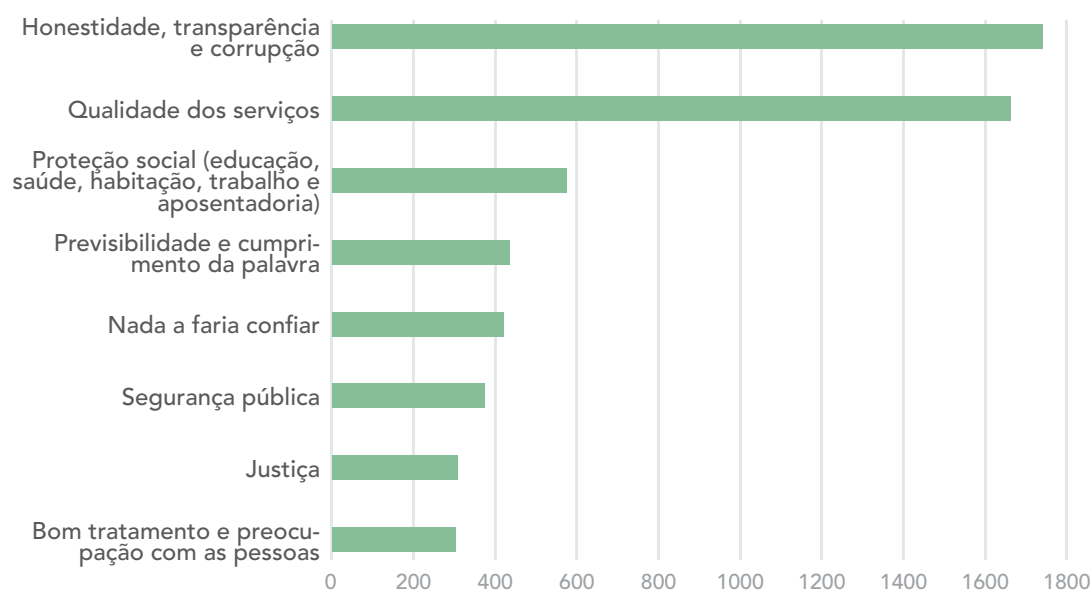


GRÁFICO 4.**O que as pessoas associam à confiança no governo (ALC)**

- Para os brasileiros, confiança tem a ver, principalmente, com a **honestidade e a qualidade** e, no âmbito desta, com o bom tratamento.
- Parte das diferenças identificadas entre o Brasil e a ALC pode ser consequência do conjunto de serviços avaliados. Por exemplo, a categoria “justiça” destacou-se na ALC, mas não no Brasil. Porém, deve-se levar em conta que um dos serviços avaliados na ALC e não no Brasil foi “denúncia de furto”, ligado à temática.

- Algumas das respostas recebidas à pergunta *O que faz com que você sinta mais ou menos confiança?*

"Se o governo não me cobrasse por um documento que é um direito meu, com certeza teria mais confiança, mas além da quantidade de imposto ainda preciso pagar para renovar meu documento a cada 10 anos, é ridículo."

"É acreditar que quando precisarmos, poderemos contar."

"Ele não cobrar esse absurdo na hora de renovar."

"É acreditar que quando precisarmos, poderemos contar."

"Que trabalhem com ânimo e não como se fosse uma obrigação."

"Ter confiança é quando você tem que resolver alguma coisa ou fazer, sair e resolver sem medo de deixar pendente por irresponsabilidade do órgão ou governo. Nesse caso de certidão de nascimento, consegui resposta e concluí tudo em tempo hábil. Acredito que se eu fosse depender do governo, não seria o mesmo, seria bem ruim. Porque infelizmente eles não dão conta do que já está sob sua responsabilidade. Dependo de médico e não tenho essa mesma facilidade que é da responsabilidade do governo."

"Não dá muito pra confiar, mas como seus dados estão guardados ali, o jeito é confiar desconfiando."

"Ter bom atendimento e colocar pessoas capacitadas, que possam desenvolver seu trabalho sem cara feia."

"A garantia de que o dinheiro dos meus impostos e taxas usado nesses serviços seja utilizado para o bem comum e manutenção dos espaços públicos."

"Confiança = serviço bem-feito."

"Acho que hoje tudo é muito invasivo, então ter confiança é saber com quem estamos lidando."

"Confio no órgão quando ele tem credibilidade e sigilo de minhas informações pessoais."

"Que meus impostos serão aplicados e não desviados para outros fins."



TABELA 6.

Resumo comparativo de variáveis selecionadas Brasil vs. ALC

		Brasil (2018) 5 estados	ALC (2018) 6 países
Canal de atendimento utilizado (%)	Presencial	83	90
	Telefone	3	5
	Internet	14	5
Canal de atendimento preferido (%)	Presencial	33	47
	Telefone	6	8
	Internet	61	45
O que os cidadãos mais valorizam (em média)		1. Diligência 2. Tempo 3. Facilidade de acesso à informação 4. Razoabilidade dos requisitos 5. Navegação na página web 6. Esforço de deslocamento	1. Tempo 2. Diligência 3. Imparcialidade 4. Empatia 5. Profissionalismo 6. Conforto



EXPECTATIVAS
(1-10)

3,3

Brasil (2018) - 5 estados

4,1

ALC (2018) - 6 países



CONFIANÇA
na instituição (1-10)

7,0

Brasil (2018) - 5 estados

6,3

ALC (2018) - 6 países



CONFIANÇA
no governo do estado (1-10)

4,6

Brasil (2018) - 5 estados

4,6

ALC (2018) - 6 países

Nota: o conjunto de serviços avaliados na ALC não foi exatamente o mesmo.

Tempo

- **O tempo é, em média, o segundo atributo mais importante para a satisfação e está muito associado ao atributo mais importante, a diligência.** Portanto, é muito relevante contar com a medição do tempo realmente dedicado pelos cidadãos aos procedimentos.
- O estudo Simplificando Vidas considera que o tempo dos trâmites é formado por dois componentes:
 - > o **tempo ativo**: o tempo realmente gasto para obter o resultado desejado e para o qual não foi possível dar-lhe outros usos (por exemplo, o tempo de preenchimento de um formulário);
 - > o **tempo passivo**: o tempo de espera por um resultado, durante o qual outras atividades podem ser realizadas, isto é, todas aquelas que não dependem desse resultado (por exemplo, o tempo de espera até o dia marcado para uma consulta)⁵.
- Para medir esses tempos, o Simplificando Vidas solicita os dados sobre o tempo empregado pelos usuários. Os resultados estão nas tabelas a seguir.
- Para o **tempo ativo, a matrícula no ensino médio foi a mais rápida** (1,4 horas), enquanto o que leva mais tempo é a renovação da CNH (5,5 horas). Por estado, **o atendimento mais rápido acontece em Goiás** (1,7 horas), enquanto o mais lento acontece em Santa Catarina (4,2 horas).
- Em relação ao **tempo passivo, a 2ª via da certidão de nascimento e a matrícula no ensino médio têm a resolução mais célere** (10 dias), enquanto a emissão de RG demora, em média, 25 dias. Por estado, **Santa Catarina finaliza os procedimentos, em média, em 11 dias**, enquanto em Goiás a média é de 25 dias.

⁵ Ver Pareja, A. 2020.

TABELA 7.

Tempo ativo por serviço e estado (em horas)

	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Pará	Santa Catarina	ALC
2ª via da certidão de nascimento	2,2	1,4	1,4	2,1	1,0	
Matrícula no ensino médio	1,6	1,6	1,4	1,5	1,0	1,1
Emissão de RG	4,9	6,8	2,4	3,2	7,2	1,1
Emissão da CTPS	2,2	-	-	2,5	-	
Renovação da CNH	-	3,5	-	-	7,5	1,8

GRÁFICO 5.

Médias do tempo ativo por serviço e estado (em horas)

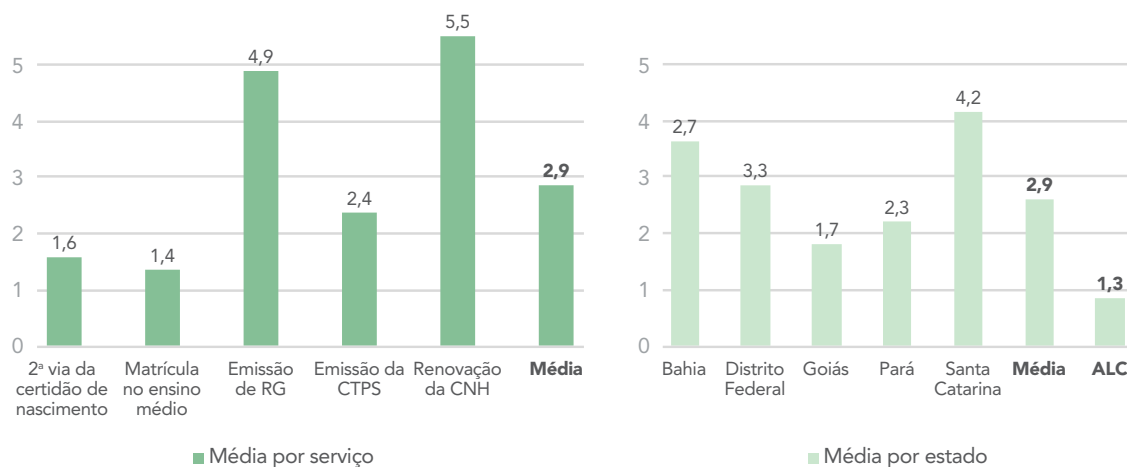


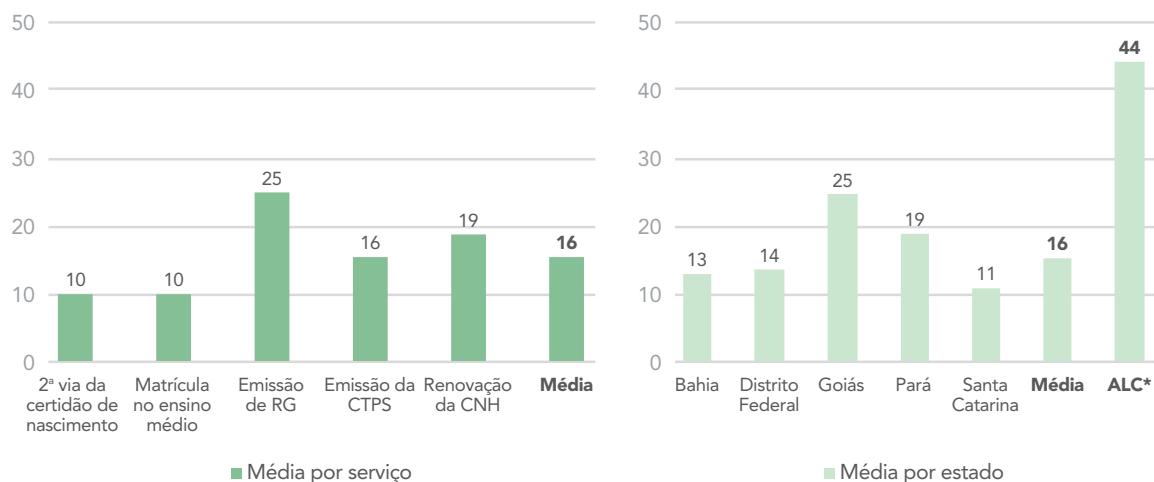
TABELA 8.

Tempo passivo por serviço e estado (em dias)

	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Pará	Santa Catarina	ALC
2ª via da certidão de nascimento	9	10	6	18	7	
Matrícula no ensino médio	5	16	15	-	5	25
Emissão de RG	16	11	61	18	18	12
Emissão da CTPS	15	16	21	19	11	
Renovação da CNH	23	15	21	20	15	11

GRÁFICO 6.

Média do tempo passivo por serviço e estado (em dias)



*Nota: o conjunto de serviços avaliados na ALC não foi exatamente o mesmo.

Esforço de deslocamento

- O esforço de deslocamento até o ponto de atendimento está entre os atributos mais importantes para a satisfação.
- Os dados foram fornecidos pelos usuários. Os resultados são exibidos na tabela a seguir.
- A distância mais curta, em média, é percorrida para a matrícula no ensino médio (3,8 km), enquanto a maior é para a renovação da CNH (11 km). Por estado, no Pará, o deslocamento é, em média, menor (6,9 km), enquanto no Distrito Federal é maior (10 km).

TABELA 9.
Deslocamento (km)

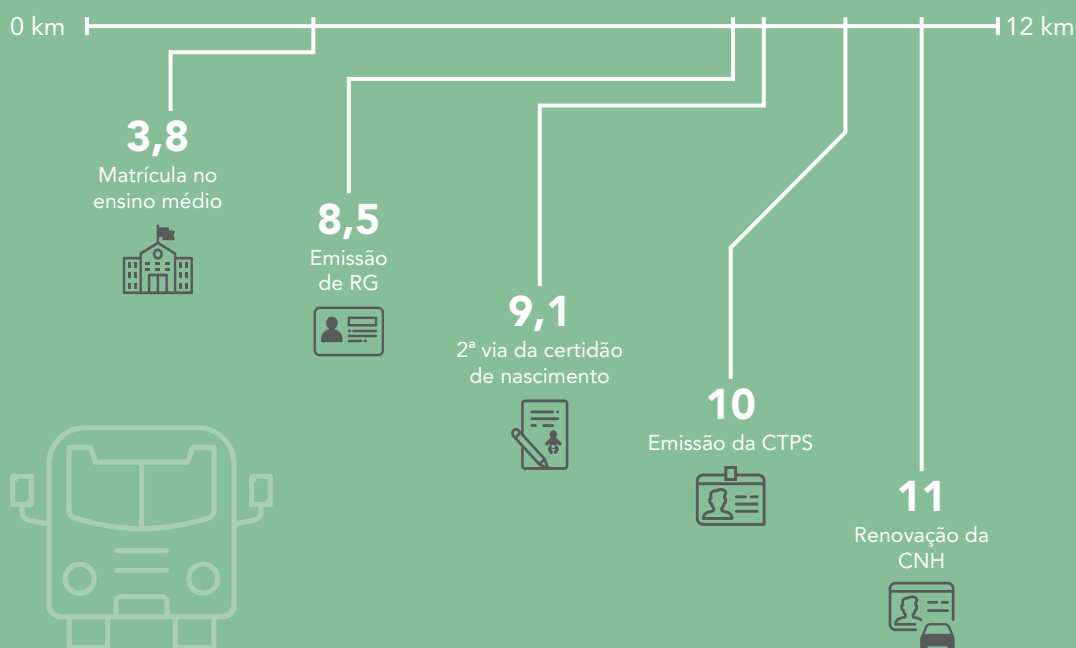
	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Pará	Santa Catarina	ALC*
2ª via da certidão de nascimento	11	14	10	3,3	6,8	
Matrícula no ensino médio	3,7	4,1	3,8	3,6	3,6	4,4
Emissão de RG	9,4	10	8,7	4,4	9,7	8,9
Emissão da CTPS	6,8	14	9,5	10	9,8	
Renovação da CNH	13	9,8	9,7	13	8,3	8,6

*Nota: o conjunto de serviços avaliados na ALC não foi exatamente o mesmo.

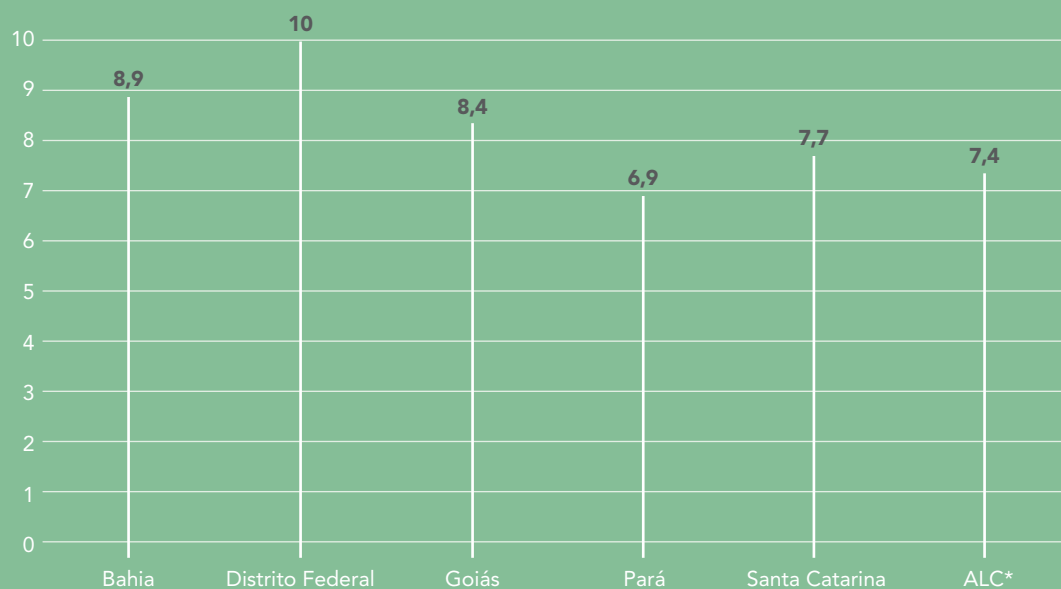
GRÁFICO 7.

Médias do esforço de deslocamento por serviço e estado (em km)

POR SERVIÇO



POR ESTADO



*Nota: o conjunto de serviços avaliados na ALC não foi exatamente o mesmo.

Fonte: elaboração própria.

Custo

- O custo não está entre os atributos mais importantes para a satisfação, exceto por algum caso pontual. Porém, é relevante ter uma estimativa do impacto econômico direto das taxas e outros custos para os cidadãos.
- Os dados foram solicitados aos usuários. Os resultados estão na tabela a seguir.

TABELA 10.

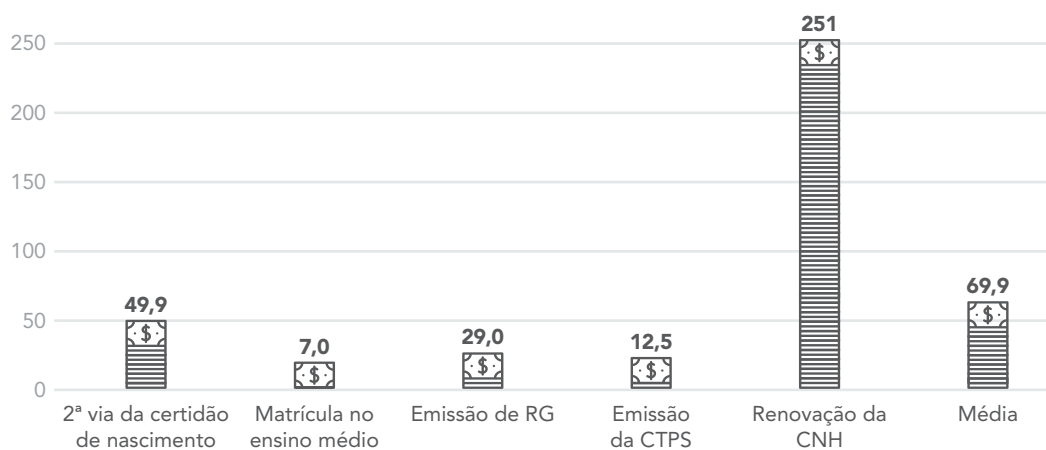
Custo por serviço em cada estado (em R\$)

	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Pará	Santa Catarina	ALC*
2ª via da certidão de nascimento	29	24	53	103,1	39,9	
Matrícula no ensino médio	0,0	10,7	2,6	10,4	11,1	31,8
Emissão de RG	28,7	33	27,5	28,1	27,6	43,8
Emissão da CTPS	11,9	15	12,7	13	10,4	
Renovação da CNH	293	286	246	236	194	148

***Nota:** o conjunto de serviços avaliados na ALC não foi exatamente o mesmo. Para a comparação, utilizou-se a taxa de câmbio US\$ 1,00 = R\$ 3,50.

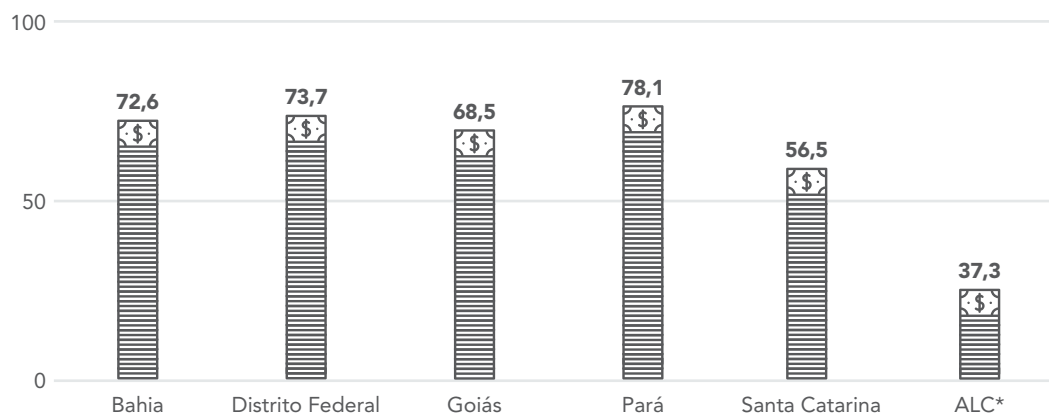
GRÁFICO 8.

Médias do custo por serviço e estado (em R\$)



(Continua na próxima página)

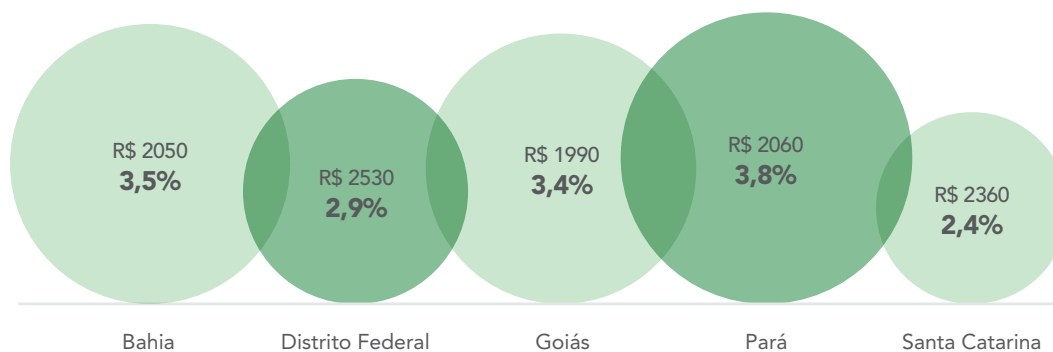
(Continuação)



*Nota: o conjunto de serviços avaliados na ALC não foi exatamente o mesmo. Para a comparação, utilizou-se a taxa de câmbio US\$ 1,00 = R\$ 3,50.

GRÁFICO 9.

Relação entre a média do custo e a média salarial de cada estado



**Nota: https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2019/04/01/interna_emprego,1042820/media-salarial-do-brasileiro-e-de-r-2-340.shtml

- A matrícula no ensino médio e a emissão da carteira de trabalho são gratuitos. Ainda assim, os cidadãos informaram custo (R\$ 7,0 e R\$ 12,5 respectivamente), o que demonstra que **existem outros custos além das taxas, e os cidadãos estão cientes disso.**
- O procedimento de mais alto custo, em média, é a renovação da CNH (R\$ 251), enquanto o de menor custo é a matrícula no ensino médio (R\$ 7,0). Por estado, Santa Catarina tem o custo médio mais baixo (R\$ 56,6) por trâmite, enquanto o Pará tem o mais alto (R\$ 78,1), ou seja, 38% a mais. Porém, quando se leva em conta o salário médio e se comparam as

relações entre a média do custo e a média salarial, o custo para os paraenses torna-se 58% mais alto.

- Para os serviços que podem ser comparados com a ALC, a matrícula no ensino médio e a emissão de RG têm custo mais baixo no Brasil, enquanto a renovação da CNH tem custo mais alto.

Estudo de caso: emissão de RG

- A carteira de identidade no Brasil tem muitas singularidades. Uma delas é a multiplicidade de registros, cadastros e carteiras, muitos com numeração própria, o que faz com que cada cidadão possa ser identificado com vários números, certamente mais do que o necessário. Isso implica, sem dúvida, sobrecustos de gestão da informação de identidade, mas também certa debilidade em momentos de verificação da identidade de um indivíduo.
- As Secretarias de Segurança Pública das unidades federativas do Brasil (e o Detran, no caso do Rio de Janeiro) são responsáveis pela emissão da carteira de identidade (Registro Geral ou RG) em seus respectivos territórios. O RG não tem prazo de validade, o que limita sua utilidade como elemento verificador de identidade. Por isso, alguns estabelecimentos aceitam apenas documentos com data de emissão inferior a 10 anos e/ou com foto atualizada. Ele tem validade nacional, mas é possível e legal que a mesma pessoa tenha documentos em mais de uma unidade da federação, e cada um desses documentos, como já dito, com número diferente.
- Não existia, em 2018, integração com os cartórios para conectar o RG aos registros de nascimento, um requerimento de todo sistema nacional de identidade robusto.
- Quando os dados foram coletados (2018), **mais da metade dos brasileiros (dos cinco estados avaliados) informaram ter obtido o RG por um procedimento que incluiu coleta das impressões digitais a tinta**. O DF e Goiás eram os mais digitalizados (tendo utilizado scanners biométricos), enquanto Pará, o menos (ainda sem biometria digital).
- Na tabela a seguir, observa-se a distribuição da coleta a tinta ou digital, assim como a respectiva satisfação dos usuários.

TABELA 11.
Distribuição do uso de scanner biométrico ou tinta para a emissão do RG

	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Pará	Santa Catarina	
Quantidade de amostras						Total
Tinta	164	35	101	268	149	717 } 52%
Digital	100	227	164	50	133	674 } 48%
Total	264	262	265	318	282	1391
Satisfação						Média
Tinta	5,8	-	4,9	5,7	6,3	5,7
Digital	6,1	6,1	5,0	5,3	6,9	5,9
Média	5,9	6,0	5,0	5,6	6,6	5,8

- Na média, a satisfação foi levemente maior para o procedimento digital, sendo o Pará a única exceção.
- Em alguns casos, o procedimento manual não era somente para a coleta de impressões digitais, mas também para a foto, que tinha de ser fornecida pelo usuário em papel fotográfico.
- Felizmente, os desafios da política de identificação associados ao uso do RG têm sido superados por meio da adoção do CPF (Cadastro de Pessoa Física, documento gerado pela Receita Federal para a identificação dos contribuintes no Imposto de renda) como documento de identificação. Em 2019, o decreto nº 9.723/2019, do Ministério da Economia e da Controladoria Geral da União (CGU) fez do CPF o documento de referência para o acesso aos serviços públicos federais. A medida não introduz um documento único de identificação, mas força os serviços públicos a adotarem o número do CPF como a chave de referência para a identificação dos cidadãos. Na prática, o decreto dispensa a apresentação de diversos documentos para utilizar serviços públicos federais, como a Carteira de Trabalho, o Título de Reservista das Forças Armadas ou a Carteira Nacional de Habilitação.

- A adoção do CPF como documento de referência foi transformada em política nacional com a aprovação do Projeto de Lei nº 7.843/2017, pelo Senado Federal, em fevereiro, meses após a aprovação na Câmara dos Deputados. A medida, que aguarda sanção presidencial, institui o número do CPF como chave única para o acesso aos serviços públicos nos três níveis de governo, consolidando-o como o registro de identificação padrão dos cidadãos brasileiros.
- O uso do CPF como documento de identificação foi a solução encontrada pelo governo federal brasileiro para corrigir as principais distorções da carteira de identidade (RG), sem incorrer no elevado custo de criar um novo registro de identificação, como previa a proposta do Documento Nacional de Identificação (DNI), aprovada pelo Congresso, em 2018, mas não implementada em razão do elevado custo fiscal.

Singularidades

- **2ª via da certidão de nascimento:** é um serviço oferecido pelos Cartórios de Registro Civil, entidades hoje privadas, que são autorizadas, por meio de concurso público, e fiscalizadas pelo Conselho Nacional da Justiça. Os cartórios são entidades independentes umas das outras, mas estão integrados ao sistema CRC (Central de Informações do Registro Civil), oferecendo ao cidadão a facilidade de ter seu documento emitido por qualquer cartório. É, portanto, **o único caso entre os serviços avaliados que está terceirizado**. Essa característica é também única no contexto da ALC.
- **Emissão da carteira de trabalho:** o registro de informações trabalhistas não está associado à existência de um documento específico em muitos países, o que indica que a emissão da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) é um trâmite que pode ser aperfeiçoado. O histórico das relações trabalhistas é uma informação relevante para os cidadãos, empresas e formuladores de políticas públicas, mas seu acesso poderia ser viabilizado por trâmites simples, como a adoção do CPF como documento de referência (medida já em implementação) e o desenvolvimento de aplicativos on-line que tornem desnecessária a emissão em papel da Carteira de Trabalho (como é o caso da CTPS Digital, já em funcionamento).

Boas práticas

- **A 2ª via da certidão de nascimento:** os cidadãos contam com várias formas de contato e solicitação de serviços, fazendo uso de, além dos tradicionais (telefone, site e e-mail), meios mais modernos como WhatsApp e Facebook, facilitando a escolha. Ao fazer a solicitação em qualquer office de Registro Civil, desde que o cartório emissor também esteja integrado ao CRC, é possível receber em domicílio, mediante o pagamento de taxas correspondentes, dentro de algumas horas.
- **Matrícula no ensino médio:** com exceção de Santa Catarina, que implementou o sistema on-line recentemente na capital e ainda precisa expandir o modelo no interior, os demais estados eliminaram, há anos, a obrigatoriedade de os pais ou responsáveis enfrentarem longas filas nas portas das escolas para garantir a vaga dos filhos.
- **Emissão de RG:** na **Bahia**, para atender às populações das regiões mais distantes do estado, o órgão disponibiliza o serviço itinerante, em que o documento fica pronto no mesmo dia.
- **Emissão da carteira de trabalho:** no final de 2017, o Ministério do Trabalho implementou 1) o pré-cadastro on-line, pelo qual o cidadão pode, via internet, preencher o formulário de solicitação do documento; e 2) a opção da carteira digital, via aplicativo no celular. A primeira medida visa à diminuição do tempo de atendimento. A segunda oferece ao cidadão uma opção mais rápida de obtenção do documento e comodidade, uma vez que não necessita mais se deslocar para retirar o documento físico e, por outro lado, do ponto de vista da entidade, permite economizar em custos de distribuição, evitando outro grande problema, que é a não retirada dos documentos prontos pelo cidadão, onerando a entidade com custos de armazenamento.
- **Renovação da CNH:** em alguns estados como **Goiás e Distrito Federal**, os órgãos conseguiram que o exame médico e o restante do atendimento (conferência dos dados, coleta das impressões digitais, foto, assinatura e formalização da solicitação) fossem realizados no mesmo local, evitando ao cidadão o duplo deslocamento. No momento do estudo, a **CNH digital** começava a ser oferecida em todo o território nacional. Em 2021, cerca de 3 dos 22 milhões de motoristas habilitados no estado de São Paulo já utilizavam a CNH Digital e, desse total, cerca de 70% fizeram o download do documento em 2020. Vale destacar que a CNH Digital é um dos componentes da Carteira Digital de Trânsito, que reúne outros documentos importantes para os condutores de veículos, como o registro de licenciamento de veículos.

-
- **Portal único de serviços do governo federal:** entre 2019 e 2020, o governo federal brasileiro digitalizou mais de mil serviços públicos, que já estão disponíveis, gerando economias de mais de R\$ 2 bilhões (R\$ 1,5 bilhão em economia para o cidadão, que deixa de enfrentar filas e deslocamentos para acessar serviços públicos, e R\$ 500 milhões em economia direta para o governo, com a simplificação e automatização de trâmites). O portal gov.br conta, atualmente, com mais de 80 milhões de usuários cadastrados, tornando-se o login de acesso único aos serviços digitais do governo federal e também dos estados e municípios que aderiram à Rede Nacional de Governo Digital (Rede Gov.br), criada com o objetivo de integrar o fluxo de informações entre as administrações dos três níveis de governo.
 - **Adoção do CPF como documento de referência:** considerando o elevado custo de introdução do Documento Nacional de Identificação (DNI), o governo federal brasileiro optou por uma nova abordagem para aperfeiçoar o sistema nacional de identificação, adotando o CPF como documento de referência, e investindo em plataformas de interoperabilidade entre as bases de dados públicos. Na prática, a medida promove a virtualização de documentos como a Carteira de Trabalho e supera alguns dos principais desafios relacionados ao uso do RG, como a descoordenação entre as autoridades responsáveis por sua emissão nos estados.
 - **Emissão do Certificado Internacional de Vacinação ou Profilaxia (CIVP):** emitido pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o certificado passou a ser emitido pela internet, em 2019, diminuindo o número de funcionários dedicados a atender os cerca de 2 mil pedidos diários – de 700 para 95 profissionais –, gerando economia anual estimada de R\$ 120 milhões.

Conclusões

- No Brasil, a avaliação sistemática da satisfação com os serviços públicos é um fenômeno recente. Em 1999, o governo federal realizou a Primeira Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos, com o objetivo de estruturar um Sistema Nacional Permanente de Avaliação da Satisfação dos Usuários de Serviços Públicos (Brasil, 2000). A iniciativa foi retomada em 2016, com o lançamento da Plataforma de Cidadania Digital, criada com o objetivo de organizar a oferta de serviços públicos digitais e avaliar a satisfação dos cidadãos com os mesmos. O projeto foi reformulado após o lançamento da Estratégia de Governo Digital 2020-2022, que instituiu uma Plataforma de Avaliação de Serviços e uma política de pesquisa com usuários de serviços públicos.
- O projeto Simplificando Vidas mostra um quadro de **avaliação padronizada dos níveis de qualidade e satisfação** em relação aos serviços públicos transacionais prestados aos cidadãos. Com isso, espera-se contribuir para a superação de juízos baseados em relatos casuais e sentimentos cuja validade geral não seja comprovada. E, dessa forma, percorrer o caminho da **avaliação baseada em evidências**.
- Os resultados deste estudo, a rigor, são válidos somente para os serviços analisados e para os estados que participaram (que representam 19% da população do Brasil [IBGE 2018]). No entanto, cabe perguntar o que se pode inferir em relação a: i) os demais serviços de cada estado; ii) os serviços dos estados que não participaram; e iii) o serviço principal (nos casos em que os procedimentos analisados são apenas a porta de entrada para um serviço maior, como no caso de matrícula no ensino médio). Considerando-se a variedade de serviços e estados analisados, **espera-se que, fora do conjunto estudado, os níveis de qualidade e satisfação sejam relativamente semelhantes** – hipótese fundamentada por diversos resultados da pesquisa de satisfação com usuários de serviços públicos digitais realizada pelo BID em 2020.
- **Este estudo é um retrato do que acontecia em 2018**. Levando-se em conta que, no Brasil, as entidades e os serviços públicos têm se modernizado, desburocratizado e digitalizado ao longo dos anos, na tentativa de aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, sua publicação permite comparação com a situação atual. Com o advento da pandemia de COVID 19, o processo de digitalização de serviços públicos foi acelerado, e as políticas de distanciamento social impuseram, na prática, **a obrigação de interagir digitalmente**. O mundo todo e o Brasil recorreram à adoção da TI



O nível de satisfação é médio apenas acima do ponto de indiferença e num patamar inferior à referência norte-americana. Assim sendo, há espaço para elevar esse nível.

para aperfeiçoar a gestão de procedimentos como nunca. Certamente, um novo retrato, em 2021, apresentaria resultado bem diferente do estudo original. A situação pode ter mudado muito, e aspectos que eram, nessa época, inovadores talvez hoje tenham se tornado parte da normalidade.

- **Desde 2018, os governos estaduais têm assumido cada vez mais o protagonismo na transformação dos serviços públicos.** A pandemia e o reconhecimento internacional da estratégia de governo digital do governo federal não são os únicos vetores de transformação dos serviços públicos no país. Nos últimos anos, o Brasil testemunhou o surgimento de importantes iniciativas de cooperação entre governos subnacionais, como o Grupo de Trabalho de Transformação Digital (GTD.GOV), uma iniciativa do Conselho de Secretários Estaduais de Administração (Consad) e da Associação Brasileira de Empresas Públicas de TIC (ABEP-TIC), e da Rede Linguagem Simples Brasil, criada para promover projetos de simplificação do discurso e facilitar a comunicação dos órgãos públicos com a população.
- **O nível de satisfação é médio**, apenas acima do ponto de indiferença, e num patamar inferior à referência norte-americana. Assim sendo, há espaço para elevar esse nível e reforçar mais experiências positivas para os cidadãos.
- **Destaca-se o desempenho de satisfação com o processo de 2ª via da certidão de nascimento.** Vale questionar o motivo disso. Uma possível explicação é ser um serviço fornecido pelo setor privado. Os estudos do ACSI que, consistentemente, mostram **nível de satisfação mais alto com o setor privado do que com o público**, nos Estados Unidos, dão respaldo a essa opção. Outra explicação, que pode ser consequência da anterior, é que os **níveis de gestão da qualidade foram relativamente altos** para esse serviço (ver p. 12) e há relação direta entre as duas. Finalmente, contribui para o bom desempenho o fato de ser **um serviço muito digitalizado** e com características próprias de baixa carga emocional e baixa potencialidade de conflito. Mesmo com nível alto de satisfação, há uma pergunta fundamental que deve ser feita: **trata-se de um serviço necessário?** Quando se pensa que a certidão é requerida, em geral, por um órgão público, e que o cidadão somente precisa dela como meio para outro fim, a informação deveria transitar desde a base de dados do cartório até à desse órgão por meio de **uma plataforma de interoperabilidade, sem intervenção física do usuário**. Isso significaria a redução de custos operacionais e para o cidadão.



Destaca-se o desempenho de satisfação com o processo de 2ª via da certidão de nascimento, um serviço muito digitalizado.

Além disso, vale lembrar que, embora a gestão do serviço seja privada, os dados são (ou deveriam ser) propriedade do usuário ou do estado.

- **Expectativas baixas.** Quando as expectativas são baixas, isto é, quando elas não estão de acordo com a realidade, e os cidadãos acham, *a priori*, que a qualidade é pior do que é na realidade, é porque estão mal-informados. Isso pode ser um indicativo de **falha de comunicação**. Por outro lado, é importante levar em conta que as expectativas e necessidades dos cidadãos são dinâmicas (um alvo móvel) e **influenciadas por todas as suas experiências e não apenas pela sua relação com as instituições públicas**. E esse dinamismo tem-se acelerado muito com as mudanças geradas pelo advento tecnológico e o acesso à informação de modo geral, em todos os estratos da população.

- Há uma **demanda reprimida por interação digital** muito significativa, mesmo que o **canal presencial ainda seja relevante** (14% interagiram digitalmente, mas **61% desejavam fazê-lo**, ver p. 20). É importante considerar que esses dados são anteriores à pandemia e, hoje, seguramente estão mais altos exatamente em decorrência dela.



Há uma demanda reprimida por interação digital muito significativa, mesmo que o canal presencial ainda seja relevante.



14%

DAS PESSOAS INTERAGIRAM DIGITALMENTE



61%

DAS PESSOAS DESEJAVAM FAZÊ-LO

- Se considerarmos os seis aspectos mais importantes dos procedimentos para o brasileiro médio (ver gráfico 2):



**DILIGÊNCIA
(FUNCIONÁRIOS
EFICIENTES)**



**RAZOABILIDADE DOS
REQUISITOS (SEM
ETAPAS OU EXIGÊNCIAS
DESNECESSÁRIAS)**



**TEMPO TOTAL
DO TRÂMITE**



**NAVEGAÇÃO NA PÁGINA
WEB RELACIONADA AO
SERVIÇO**



**FACILIDADE DE ACESSO À
INFORMAÇÃO NECESSÁRIA
PARA O TRÂMITE**



**ESFORÇO DE
DESLOCAMENTO AO LOCAL
DE ATENDIMENTO**

Fica claro que a **digitalização é essencial**, pois reduz a **intermediação de funcionários** (deixando sua intervenção apenas para os casos em que agregam valor ao processo), permite **reduzir o tempo gasto** (por **eliminação de deslocamentos**, mas não somente), potencializa o acesso à informação e, **mediante interoperabilidade**, permite **reduzir requisitos e até serviços completos**.

- A maior preocupação, em geral, é **que os funcionários sejam eficientes**. Essa conclusão deriva não apenas da análise da importância dos atributos da satisfação, como também da análise do significado da confiança para os cidadãos. E esse aspecto não pode ser aperfeiçoado apenas com melhores ferramentas digitais, mas **será sempre necessário capacitar os funcionários**, especialmente os atendentes, em questões comportamentais. Também será importante melhorar os processos de seleção daqueles que vão trabalhar diretamente com os cidadãos.
- **Os benefícios da transformação digital não estão somente na prestação de serviços ao cidadão**, mas também serão vistos dentro da organização, com **melhorias na eficiência e qualidade dos processos internos, e no controle da gestão da informação**. A implementação de projetos específicos de TI depende de cada caso. E, possivelmente, serão necessários estudos mais profundos para que se determine a melhor maneira de incorporá-los, de forma que os benefícios sejam reconhecidos tanto pelos cidadãos como pelos colaboradores envolvidos nos processos.

-
- **A confiança é essencial para a redução de requisitos e dos custos de controle, verificação e inspeção, a fim de assegurar o cumprimento da regulação pelos usuários.** Nesse sentido, as melhorias de longo prazo deverão considerar os aspectos de **honestidade** (transparência e corrupção) e **qualidade dos serviços** (principalmente bom tratamento, cumprimento da palavra e diligência dos funcionários).
 - **A variabilidade nos tempos ativo e passivo** dos procedimentos é significativa (entre 1 e 7,5 horas para o ativo; entre 5 e 61 dias para o passivo). Isso se traduz em injustiças contra os cidadãos de diferentes estados. Comparado com a ALC, para a emissão de RG e renovação da CNH, o tempo ativo é aproximadamente três vezes maior, enquanto o passivo é o dobro. Pode-se tirar conclusões similares sobre o custo e deslocamento.
 - **Emissão de RG:** o procedimento a tinta tinha alto índice de uso. Trata-se de um procedimento mais incômodo para o cidadão e muito mais caro para o governo, principalmente pelos custos de processamento manual e de conservação das impressões em papel. A isso devem ser adicionados **os riscos para a segurança da informação**.
 - Como complemento à modernização tecnológica, é preciso que as entidades incorporem a **gestão centrada no cidadão** e implementem **modelos de relacionamento** com seus principais clientes. Esses modelos deveriam se basear na abordagem CRM (da sigla em inglês, *Customer Relationship Management*), que visa obter a **visão única de cada cidadão**, usando de forma inteligente as informações coletadas em todas as interações, a fim de compreender melhor as necessidades de cada pessoa e **dispensar tratamentos proativos e individualizados**. Isso requer, entre outras coisas, a **gestão unificada dos canais de atendimento**. Também implica **dispor de informações de contato de cada usuário**, algo que é fundamental para melhorar as medições de qualidade e satisfação cidadã e para a gestão proativa.

Anexo metodológico_____

- O objetivo do Simplificando Vidas é contribuir com evidências para a melhoria dos serviços públicos. Trata-se de um estudo quantitativo e qualitativo da gestão da qualidade e da satisfação cidadã com procedimentos (serviços públicos transacionais). Procura-se colocar a qualidade no centro da gestão.
- Os estados participantes e os serviços a avaliar foram selecionados em conjunto com o CONSAD e as contrapartes estaduais. Os procedimentos escolhidos correspondem aos eventos principais da vida do cidadão.
- A metodologia está descrita nos relatórios Simplificando Vidas 2015 e 2018. Faremos aqui somente um resumo.
- A unidade básica de análise é o procedimento (e não o órgão).
- O Simplificando Vidas avalia os dois componentes dos serviços: a visão interna (como o fornecedor gerencia a qualidade) e a visão externa (a experiência dos usuários).
- Para avaliar a visão interna, consideram-se as boas práticas de gestão. A pontuação de cada variável é função da distância da boa prática. Constrói-se um indicador composto. Para a visão externa, a pontuação são as médias estatísticas das respostas diretas dos usuários. Considera-se a medição objetiva de fatos subjetivos.
- A visão interna é fornecida pelos responsáveis pelos serviços (por meio de um questionário e de entrevistas), enquanto a externa é fornecida pelos usuários (por meio de uma pesquisa on-line, convidando os entrevistados por meio do **Facebook e Instagram**). O estudo da visão externa é do tipo **exploratório (baseado em cotas e autosseleção, não probabilístico)**.
- Para quantificar a importância de atributos, utilizam-se algoritmos multivariados. Além da importância, considera-se o desempenho, ou seja, a valorização que os cidadãos atribuíram à satisfação específica com algum atributo. Leva-se em consideração a média do nível de satisfação com esse atributo em um estado. Aqueles atributos com desempenho abaixo da média do estado e com alta importância são os que os responsáveis pelos serviços deveriam priorizar.



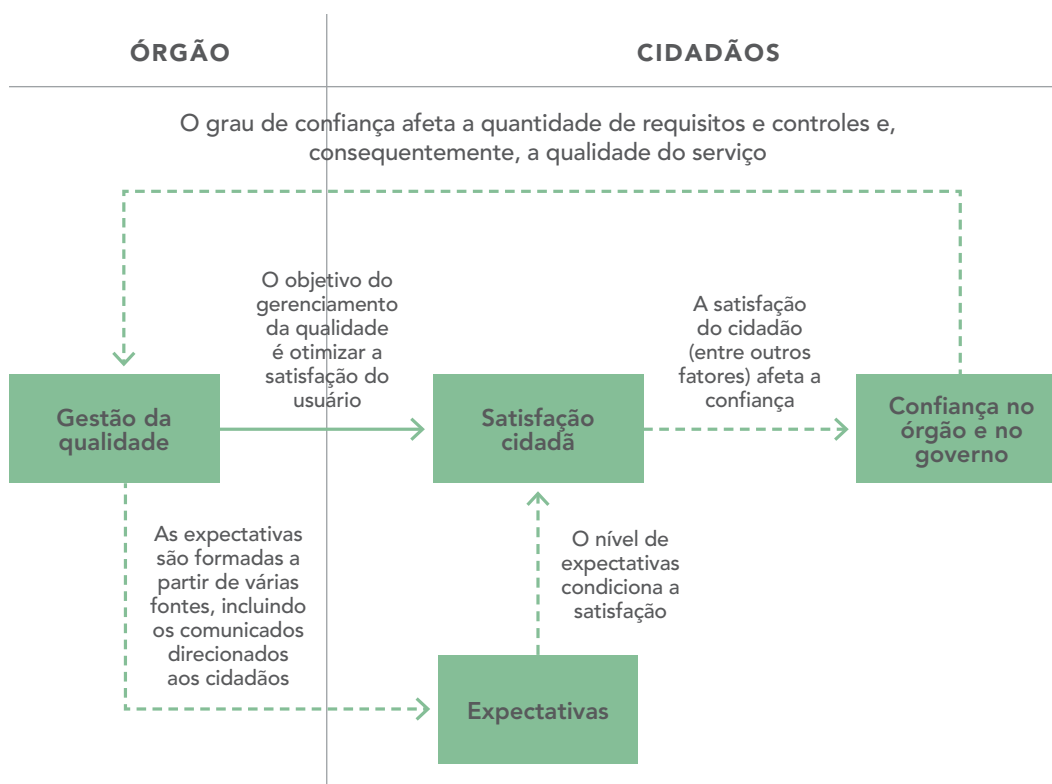
Aqueles atributos com desempenho abaixo da média do estado e com alta importância são os que os responsáveis pelos serviços deveriam priorizar.

Modelo teórico

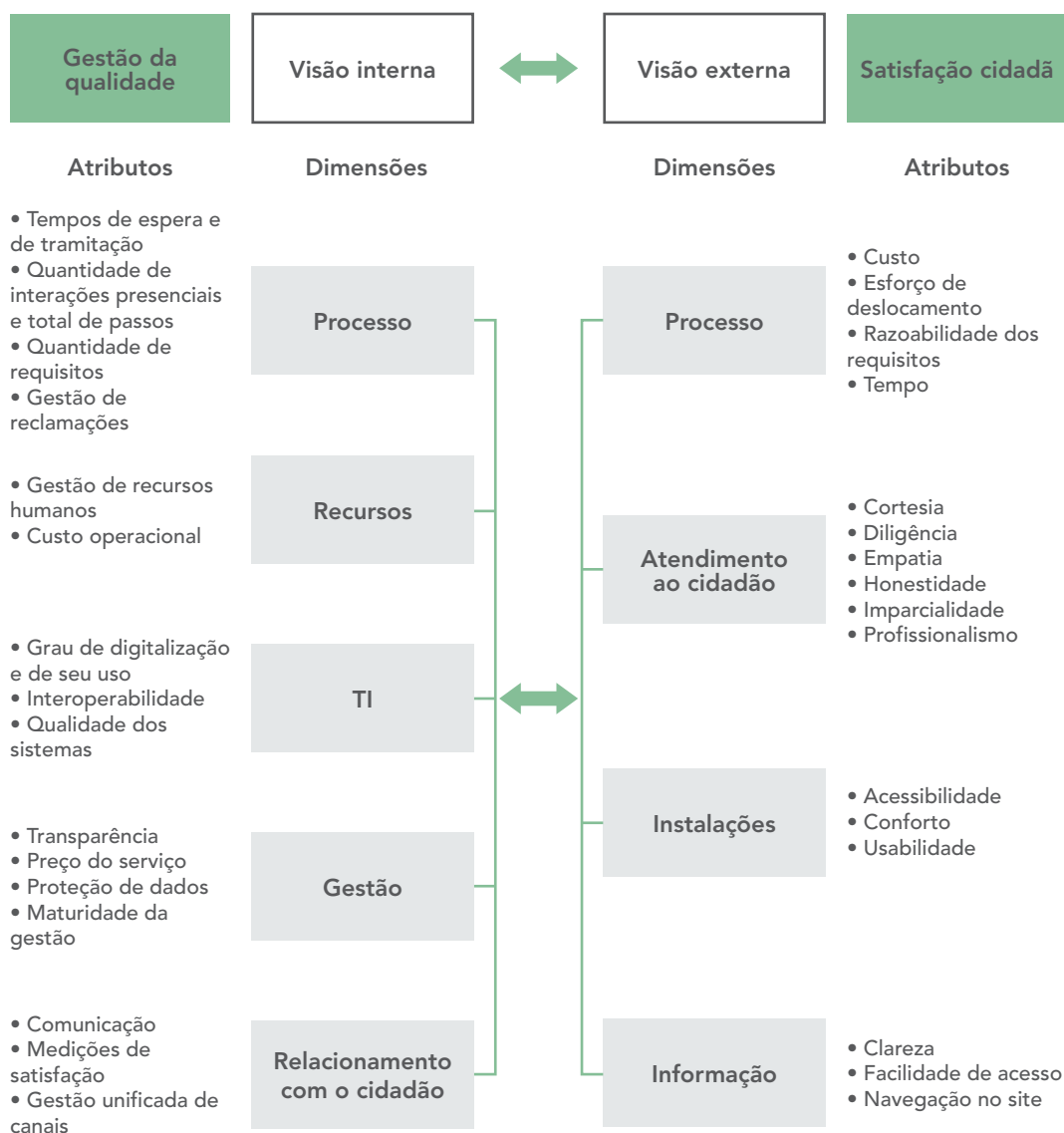
- O gráfico a seguir mostra o modelo teórico geral e, em seguida, outro gráfico mostra o modelo detalhado.

INFOGRÁFICO 2.

Relação entre as variáveis de nível alto



Fonte: elaboração própria.

INFOGRÁFICO 3.**Modelo teórico – dimensões e variáveis da qualidade e a satisfação**

Fonte: elaboração própria.

Pesquisa on-line

- A pesquisa com os cidadãos foi realizada por meio de um questionário hospedado em plataforma on-line, que o próprio indivíduo preencheu. Os convites para participar foram feitos por meio de campanha ativa pelas redes sociais Facebook e Instagram, e complementados com a divulgação nos seguintes canais virtuais: Estação Cidadania de Pará, SAC (Serviço de Atendimento ao Cidadão) de Bahia, Vapt-Vupt de Goiás, página do Governo de Santa Catarina e na página do Consad.
- A coleta de dados foi feita entre março e junho de 2018.
- Foi estabelecida a meta de obtenção de 260 questionários completos por serviço, em cada estado, para que o erro amostral não ultrapassasse 6%.
- Nessa etapa, consideram-se válidos os questionários com período de até 12 meses entre a solicitação do serviço e o preenchimento.
- A quantidade final de questionários completos e válidos por serviço e estado foi a seguinte:

TABELA 12.

Amostras obtidas por serviço e estado

	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Pará	Santa Catarina	Total
2ª via da certidão de nascimento	267	267	265	234	266	1299
Matrícula no ensino médio	262	263	262	172	280	1239
Emissão de RG	264	262	265	318	282	1391
Emissão da CTPS	262	266	262	267	265	1322
Renovação da CNH	272	265	270	269	297	1373
Total	1327	1323	1324	1260	1390	6624

- O erro de amostragem foi calculado com base na premissa de populações infinitas, ou seja, considerando-se um número muito grande de usuários para cada serviço. Os valores calculados estão representados na tabela abaixo.

TABELA 13.
Erro de amostragem

	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Pará	Santa Catarina
2ª via da certidão de nascimento	6,0	6,0	6,0	6,4	6,0
Matrícula no ensino médio	6,0	6,0	6,0	7,5	6,0
Emissão de RG	6,0	6,0	6,0	5,2	6,0
Emissão da CTPS	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Renovação da CNH	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0

TABELA 14.**Composição da amostra por sexo, idade e nível socioeconômico**

	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Pará	Santa Catarina	Total geral
Sexo (%)						
Masculino	38,7	50,3	44,1	53,4	47,4	46,8
Feminino	61,3	49,7	55,9	46,6	52,5	53,2
Prefere não opinar	-	-	-	-	-	0,0
Faixa etária (%)						
18-24	22	26	26	26	21	24,1
25-29	14	17	20	19	19	17,7
30-39	33	24	28	25	27	27,6
40-49	17	21	18	17	20	18,7
50-59	8	8	5	8	9	7,6
60 e mais	6	4	3	5	4	4,4
Nível socioeconômico (%)						
Alto	1	1	1	0	0	0,5
Médio – alto	3	5	3	2	2	2,9
Médio	16	25	20	17	28	21,0
Médio – baixo	39	40	44	38	44	41,3
Baixo	39	29	30	36	22	31,2
Não sei	3	1	3	7	3	3,1

TABELA 15.
Composição da amostra por mesorregião

Bahia		Distrito Federal		Goiás		Pará		Santa Catarina	
Centro-norte	205	Brasília	1323	Centro	760	Baixo Amazonas	90	Grande Florianópolis	258
Centro-sul	210			Leste	239	Marajó	34	Norte	278
Extremo oeste	42			Noroeste	42	Região metropolitana de Belém	590	Oeste	213
Região metropolitana de Salvador	478			Norte	39	Nordeste	213	Região serrana	70
Nordeste	114			Sul	244	Sudeste	288	Sul	189
Sul	192					Sudoeste	40	Vale do Itajaí	376
Vale do São Francisco	83					Não informado	5	Não informado	6
Não informado	3								
	1327		1323		1324		1260		1390

Glossário

ACSI	Do inglês, American Customer Satisfaction Index – Índice norte-americano de satisfação do cliente
ALC	América Latina e o Caribe
Atributo da satisfação	Todo elemento mensurável que pode contribuir para modificar os níveis de satisfação. Todos os atributos mais influentes são considerados determinantes de satisfação.
Cidadão	Na prestação de serviços, o indivíduo que realiza transações com o governo. Inclui cidadãos no sentido estrito e toda pessoa (residente, turista, etc.) que precise interagir com o governo.
CNH	Carteira Nacional de Habilitação
CRC	Cartórios de Registro Civil
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
RG	Registro Geral (carteira de identidade)
Qualidade	Grau no qual os serviços e produtos atendem às necessidades e expectativas dos cidadãos.
Satisfação	Grau de atendimento das necessidades, expectativas ou demandas do usuário. Está relacionada com a qualidade percebida (quanto melhor a qualidade percebida, maior a satisfação) e com a diferença entre a qualidade percebida e as expectativas anteriores ao recebimento do serviço.

Bibliografia

ACSI (American Customer Satisfaction Index). 2018. ACSI Federal Government Report 2018. Ann Arbor, MI: ACSI. Disponível em: <https://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/report-archive/acsi-federal-government-report-2018>

BID. 2021. Transformação digital dos governos brasileiros. Tendências na transformação digital em governos estaduais e no Distrito Federal do Brasil ([link](#)). Acessado em 15/03/21.

BID. 2021a. Transformação digital dos governos brasileiros. Satisfação dos cidadãos com os serviços públicos digitais ([link](#)). Acessado em 15/03/21.

BID, 2021b. Transformação digital dos governos brasileiros. Satisfação dos cidadãos com os serviços públicos digitais nos estados e no Distrito Federal. ([link](#)). Acessado em 15/03/21.

BRASIL, 2000. Uma nova relação do setor público com o cidadão. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/MPOG. Brasília: Secretaria de Gestão. ([link](#)). Acessado em 15/03/21.

IC. Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, sob os auspícios da UNESCO. 2020. Painel TIC COVID-19: pesquisa sobre o uso da internet no Brasil durante a pandemia do novo coronavírus. 2ª edição: serviços públicos on-line, telessaúde e privacidade. Disponível em [link](#). Acessado em 16/03/21.

IBGE 2018. Estimativas populacionais para os municípios e para as unidades da federação brasileiros em 01/07/2018. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2018/estimativa_TCU_2018.xls

OCDE. 2020. Digital Government Index: 2019 Results. OECD Public Governance Policy Papers No. 3. Disponível em [link](#). Acessado em 16/03/21.

ONU. Organização das Nações Unidas. 2020. Pesquisa de governo eletrônico das Nações Unidas 2020: governo digital na década de ação pelo desenvolvimento sustentável. Disponível em [link](#). Acessado em 16/03/21.

Pareja, A., C. Fernández, B. Blanco et al. 2016. Simplificando Vidas: calidad y satisfacción con los servicios públicos (2015). Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponível em: <https://publications.iadb.org/es/simplificando-vidascalidad-y-satisfaccion-con-los-servicios-publicos>.

Pareja, A. 2020. Simplificando Vidas: gestión de la calidad y satisfacción ciudadana con los servicios públicos (2018). Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/simplificando-vidas-gestion-de-la-calidad-y-satisfaccion-ciudadana-con-los-servicios-publicos-2018>.

