



# JORNADA DO CLIENTE



Pesquisa  
Cliente Secreto  
Sesc 504 Sul

Brasília-DF  
Janeiro/2026

REALIZAÇÃO:



## Relatório Técnico

**Projeto:** PR2025\_508\_SESC\_CLIENTES

**Unidade:** SESC 504 Sul

**Serviços:** Saúde e Esportes

**Etapa:** Cliente Secreto

**Período de coleta:** Dezembro de 2025

### Ficha técnica

- **Contratante:** SESC DF
- **Executora:** Opinião Informação Estratégica
- **Coordenação:** Fabiana de Oliveira Silva Balduino (SESC DF); Alexandre de Araujo Garcia (Opinião)
- **Equipe de campo (Cliente Secreto):** Pesquisadores(as) identificados(as) pelas Personas 1–6
- **Instrumentos:** Formulários de Cliente Secreto (Personas 1–6) e registros de observação
- **Base analisada: 6 simulações** (uma por persona), contemplando Saúde e Esportes em canais digitais e presenciais

## Sumário

<b>1. Sumário Executivo .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Objetivo .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Escopo e amostra .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Principais achados (síntese) .....</b>	<b>6</b>
A) Pontos fortes (o que funciona) .....	6
B) Fricções (o que atrapalha).....	6
<b>1.4 Implicações para a jornada .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 Recomendações priorizadas (preliminares).....</b>	<b>7</b>
<b>2. Contexto e Escopo do Estudo .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Contexto da etapa Cliente Secreto no projeto .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Escopo (unidade, serviços e pontos de contato).....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Unidade de análise e amostra .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Delimitações (o que está dentro e fora).....</b>	<b>8</b>
Dentro do escopo .....	8
Fora do escopo.....	9
<b>2.5 Premissas e limitações .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Desenho da pesquisa (Cliente Secreto) .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Personas e cenários.....</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Instrumentos e variáveis observadas .....</b>	<b>10</b>
3.3.1 Formulários de campo.....	10
3.3.2 Dimensões analíticas (matriz de qualidade) .....	10
<b>3.4 Protocolo de análise .....</b>	<b>11</b>
3.4.1 Consolidação e padronização da base .....	11
3.4.2 Análise quantitativa descritiva .....	11
3.4.3 Análise qualitativa (observações).....	11
3.4.4 Triangulação e construção dos achados.....	12
<b>3.5 Critérios de priorização de recomendações.....</b>	<b>12</b>
<b>3.6 Produtos analíticos da etapa.....</b>	<b>12</b>
<b>4. Perfil das Simulações Realizadas .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1 Quadro-resumo das simulações (Personas 1–6) .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2 Condições de contexto observadas.....</b>	<b>13</b>

<b>4.3 Nota técnica sobre aderência ao roteiro, registro e regra de interpretação.....</b>	<b>14</b>
Procedimento de reconciliação (antes da versão final) .....	14
<b>5. Resultados – Visão Geral.....</b>	<b>15</b>
<b>5.1 Nota geral (0–10) por persona e por segmento .....</b>	<b>15</b>
<b>5.2 Desempenho por dimensões (1–5).....</b>	<b>15</b>
Interpretação técnica .....	16
<b>5.3 Variabilidade e casos-alavanca .....</b>	<b>16</b>
<b>5.4 Leitura por canal (com limitações).....</b>	<b>17</b>
<b>5.5 Lacunas de dados .....</b>	<b>17</b>
O que isso significa na prática .....	17
<b>6. Resultados por Etapa da Jornada .....</b>	<b>18</b>
<b>6.1 Pré-contato (busca de informação e tentativa de agendamento).....</b>	<b>18</b>
Saúde (Personas 4–6) .....	18
Esportes (Personas 1–3).....	18
<b>6.2 Chegada e entrada (acolhimento inicial e orientação física) .....</b>	<b>18</b>
<b>6.3 Atendimento principal (orientação, regras, requisitos e tomada de decisão).....</b>	<b>19</b>
Esportes.....	19
Saúde .....	19
<b>6.4 Pós-atendimento (encerramento, próximos passos e confirmação).....</b>	<b>19</b>
<b>7. Momentos da Verdade e Incidentes Críticos .....</b>	<b>20</b>
<b>7.1 Conceito operacional .....</b>	<b>20</b>
<b>7.2 Momentos da Verdade por etapa da jornada .....</b>	<b>20</b>
7.2.1 Pré-contato (informação e tentativa de agendamento) .....	20
7.2.2 Chegada e entrada (acolhimento e orientação física).....	20
7.2.3 Atendimento principal (regras, alternativas e tomada de decisão) .....	21
7.2.4 Pós-atendimento (encerramento e confirmação).....	21
<b>7.3 Incidentes críticos observados (positivos e negativos) .....</b>	<b>22</b>
7.3.1 Incidentes críticos positivos (IC+).....	22
7.3.2 Incidentes críticos negativos (IC-) .....	22
<b>7.4 Implicações práticas (o que precisa virar padrão) .....</b>	<b>22</b>
<b>8. Diagnóstico Causal e Oportunidades .....</b>	<b>24</b>
<b>8.1 Estrutura de diagnóstico (Pessoas–Processos–Canais–Capacidade) .....</b>	<b>24</b>
<b>8.2 Diagnóstico por segmento .....</b>	<b>24</b>
8.2.1 Esportes (Personas 1–3) .....	24
8.2.2 Saúde (Personas 4–6) .....	25

<b>8.3 Diagnóstico transversal por eixo causal.....</b>	<b>25</b>
8.3.1 Pessoas .....	25
8.3.2 Processos.....	26
8.3.3 Canais .....	26
8.3.4 Capacidade e contexto .....	27
<b>8.4 Mapa de causas e oportunidades (síntese) .....</b>	<b>27</b>
<b>9. Recomendações e Plano de Ação .....</b>	<b>29</b>
<b>    9.1 Princípios de priorização.....</b>	<b>29</b>
<b>    9.2 Ações imediatas (0–30 dias) .....</b>	<b>29</b>
AI-1 – Roteiro mínimo por segmento e canal (presencial e WhatsApp) .....	29
AI-2 – “Página única” de regras operacionais de Esportes (perguntas frequentes de matrícula) ..	29
AI-3 – Mensagens-padrão e árvore de encaminhamento no WhatsApp .....	30
AI-4 – Protocolo mínimo de gestão de espera (balcão) .....	30
<b>    9.3 Ações táticas (30–90 dias) .....</b>	<b>30</b>
T-1 – Governança de conteúdo entre canais.....	30
T-2 – Treinamento e mentoria para atendimento em picos (Esportes) .....	30
T-3 – Protocolo de “exceções” e alternativas (vagas/agenda) .....	30
T-4 – Ajustes de fluxo e sinalização em dias críticos (Esportes) .....	31
T-5 – Protocolo de atraso e comunicação proativa (Saúde) .....	31
<b>    9.4 Ações estruturais (90+ dias) .....</b>	<b>31</b>
E-1 – Evolução do digital para Esportes (redução da dependência do presencial) .....	31
E-2 – Painel de indicadores operacionais e de experiência .....	31
E-3 – Revisão de capacidade/agenda (Saúde) e calendário de matrículas (Esportes) .....	31
<b>    9.5 Matriz de priorização (Impacto × Esforço) .....</b>	<b>31</b>
<b>    9.6 Indicadores recomendados para monitoramento .....</b>	<b>32</b>
Como começar na prática (primeira semana) .....	33
<b>10. Conclusões.....</b>	<b>34</b>
<b>    10.1 Síntese dos resultados (o que a etapa evidenciou) .....</b>	<b>34</b>
<b>    10.2 Implicações para a gestão da experiência (Pessoas–Processos–Canais–Capacidade) .....</b>	<b>34</b>
<b>    10.3 Conclusões por segmento (mensagens executivas) .....</b>	<b>35</b>
10.3.1 Saúde .....	35
10.3.2 Esportes .....	35
<b>    10.4 Próximos passos recomendados .....</b>	<b>35</b>
<b>    10.5 Nota final de interpretação.....</b>	<b>35</b>

## 1. Sumário Executivo

### 1.1 Objetivo

Avaliar, por meio da metodologia de Cliente Secreto, a experiência real de acesso e atendimento aos serviços de **Saúde** e **Esportes** no SESC 504 Sul, considerando diferentes **canais** (portal/aplicativo, WhatsApp e atendimento presencial) e **etapas da jornada** (pré-contato, chegada/entrada, atendimento principal e pós-atendimento). O foco analítico é identificar **forças, fricções e variabilidade operacional**, produzindo recomendações priorizadas e acionáveis.

### 1.2 Escopo e amostra

A análise contempla **6 simulações** realizadas por pesquisadores(as) seguindo roteiros de personas, com registro de notas (escalas 1–5 e/ou 0–10, conforme formulário) e observações qualitativas. As simulações cobrem interações em Saúde e Esportes, incluindo trajetórias digitais e presenciais.

### 1.3 Principais achados (síntese)

**Nota metodológica:** os itens abaixo são uma síntese inicial dos padrões observados nos formulários. Serão refinados/confirmados após padronização de variáveis e consolidação dos resultados por persona.

#### A) Pontos fortes (o que funciona)

- Acolhimento e postura:** evidências recorrentes de cordialidade no primeiro contato e, em casos, condução/explicação detalhada por equipe técnica (especialmente em ambientes de prática).
- Fluxos digitais de Saúde:** relatos indicam boa clareza no portal/aplicativo para marcação/pagamento e uso do WhatsApp como reforço (confirmação e comunicação).
- Encerramento com encaminhamento:** quando presente, a orientação final (próximos passos, prazos, documentos) aumenta a percepção de segurança.

#### B) Fricções (o que atrapalha)

- Lotação e regras operacionais em Esportes:** disponibilidade de vagas e regras temporais (ex.: “primeiro dia útil”, fila/horário) configuram o principal estressor da experiência, exigindo comunicação preventiva e coerente entre canais.
- Integração entre canais desigual:** há sinais de limitação do WhatsApp para resolver dúvidas/encaminhar em Esportes e de fricções digitais (ex.: instabilidade/lentidão) que empurram o cliente ao presencial.

3. **Variabilidade no atendimento:** em ao menos uma jornada, há relato de atendimento apressado e menor paciência na etapa do guichê/atendimento transacional, com impacto em orientação e percepção de acolhimento.
4. **Tempo de espera/atrasos em Saúde:** registros apontam atrasos relevantes em atendimento agendado, impactando a dimensão de confiabilidade/tempo.

## 1.4 Implicações para a jornada

- O desempenho depende fortemente da **integração entre canais** e da **padronização do roteiro de orientação** (o que sempre precisa ser dito), sobretudo em cenários de alta demanda/lotação.
- Em Saúde, a infraestrutura digital parece contribuir para previsibilidade; em Esportes, a experiência é mais sensível a **capacidade** e **regras de acesso**, exigindo transparência e alternativas.

## 1.5 Recomendações priorizadas (preliminares)

A priorização final será apresentada em matriz **Impacto x Esforço**, com responsáveis sugeridos.

### Ações imediatas (0–30 dias)

- Padronizar uma **lista de verificação de orientação mínima** por segmento (documentos, regras de vaga, prazos, próximos passos), com versão para atendimento presencial e WhatsApp.
- Publicar/atualizar em local único (site/aplicativo e materiais de recepção) as **regras de acesso a vagas** em Esportes, com exemplos práticos e perguntas frequentes.

### Ações táticas (30–90 dias)

- Ajustar a **gestão do WhatsApp**: mensagens-padrão, trilhas de atendimento e critérios claros do que é resolvido ali vs. encaminhado.
- Rever o desenho de **fila/triagem** em dias críticos (Esportes): sinalização, horários e orientação antecipada.

### Ações estruturais (90+ dias)

- Evoluir a **experiência digital** para reduzir dependência do presencial em Esportes (informação completa, visibilidade de vagas, confirmação e regras).
- Monitorar **pontualidade e capacidade** em Saúde, com indicadores de atraso e comunicação proativa.

## 2. Contexto e Escopo do Estudo

### 2.1 Contexto da etapa Cliente Secreto no projeto

A etapa de **Cliente Secreto** integra o projeto PR2025\_508\_SESC\_CLIENTES como estratégia de observação estruturada do atendimento em situação realista, complementando outras frentes de pesquisa. Sua função é produzir evidências sobre **como o serviço é vivenciado na prática**, capturando fricções de processo, comunicação e canal que nem sempre emergem em declarações retrospectivas.

O foco é **diagnóstico operacional**: identificar pontos de consistência, variabilidade e “momentos da verdade” ao longo da jornada, com ênfase em recomendações acionáveis.

### 2.2 Escopo (unidade, serviços e pontos de contato)

- **Unidade avaliada:** SESC 504 Sul.
- **Serviços/segmentos:** Saúde e Esportes.
- **Pontos de contato/canais considerados (conforme aplicável ao roteiro):**
  - **Digital:** portal/aplicativo para busca de informações e/ou agendamento.
  - **WhatsApp:** para confirmação, comunicação e dúvidas.
  - **Presencial:** acolhimento/recepção, triagem/guichê, e interação com equipe técnica.

O escopo contempla interações típicas de cliente, incluindo busca de orientação, entendimento de regras (prazos, vagas, documentos), tentativa de agendamento/matrícula e encerramento com definição de próximos passos.

### 2.3 Unidade de análise e amostra

- **Unidade de análise:** uma **simulação completa por persona**, entendida como o conjunto de interações executadas no roteiro (um ou mais canais) até a obtenção de orientação/encaminhamento compatível com o objetivo da persona.
- **Amostra: 6 simulações**, correspondentes às **Personas 1–6**, realizadas em **dezembro de 2025**.

### 2.4 Delimitações (o que está dentro e fora)

#### Dentro do escopo

- Avaliação da experiência observada, com base em:
  - notas atribuídas nos formulários;
  - observações descritivas registradas pelos(as) pesquisadores(as);

- evidências de integração ou falta de integração entre canais quando a jornada utiliza mais de um ponto de contato.

#### Fora do escopo

- Não se pretende aferir desempenho estatístico inferencial (ex.: testes de hipótese), dado o caráter **diagnóstico** e o tamanho de amostra.
- Não se incluem medições instrumentadas de sistemas, ainda que fricções digitais possam ser reportadas em observação.

### 2.5 Premissas e limitações

- **N pequeno (n=6):** resultados devem ser interpretados como indícios qualificados e não como estimativas populacionais.
- **Efeito de contexto:** fila, lotação, horário e demanda do dia podem influenciar tempo e disponibilidade.
- **Variabilidade humana:** diferenças entre atendentes e turnos podem influenciar a consistência do atendimento.
- **Padronização de registro:** a análise depende da comparabilidade das anotações e escalas; por isso, aplica-se um protocolo de consolidação e leitura conjunta (Capítulo 3).

Apesar dessas limitações, o método é adequado para revelar fricções de jornada e oportunidades de padronização, especialmente quando triangulado por etapas e dimensões de qualidade.

## 3. Metodologia

### 3.1 Desenho da pesquisa (Cliente Secreto)

O estudo foi conduzido por meio de **simulações estruturadas** executadas por pesquisadores(as) que assumiram perfis e objetivos definidos (Personas 1–6). Cada simulação seguiu um roteiro com tarefas de interação (digital e/ou presencial) e registrou avaliações em formulários padronizados.

A estratégia de cliente secreto busca observar:

- a **execução do processo** (o que acontece e em que ordem);
- a **qualidade da interação** (como o atendimento é prestado);
- o **resultado prático** para o cliente (o que ele consegue resolver e o que permanece pendente).

### 3.2 Personas e cenários

As **Personas 1–6** representam perfis e necessidades distintas, possibilitando testar a jornada sob diferentes níveis de familiaridade, urgência e complexidade de demanda. Para efeitos de análise, cada persona é tratada como um caso, permitindo:

- comparação entre segmentos (Saúde x Esportes);
- comparação entre canais (digital/WhatsApp x presencial);
- identificação de variabilidade por etapa do atendimento.

### 3.3 Instrumentos e variáveis observadas

#### 3.3.1 Formulários de campo

Os formulários incluem:

- identificação do serviço e do contexto (data, horários, condições de atendimento);
- escalas de avaliação (itens em **1–5** e/ou nota geral **0–10**, conforme formulário);
- questões abertas para descrição do ocorrido (observações e justificativas).

#### 3.3.2 Dimensões analíticas (matriz de qualidade)

Para padronização interpretativa, as avaliações são organizadas nas seguintes dimensões:

1. **Acolhimento e empatia** (cordialidade, escuta, paciência, respeito).
2. **Clareza e completude da informação** (requisitos, regras, documentos, prazos, alternativas).

3. **Domínio do processo e segurança** (consistência, confiança, orientação passo a passo).
4. **Agilidade e tempo** (espera, duração, pontualidade vs expectativa).
5. **Integração entre canais** (alinhamento entre portal/aplicativo, WhatsApp e presencial).
6. **Ambiente e orientação física** (sinalização, organização, acessibilidade, fluxo).
7. **Encerramento e próximos passos** (síntese final, encaminhamento, confirmação, prazos).

### 3.4 Protocolo de análise

#### 3.4.1 Consolidação e padronização da base

1. **Estruturação em matriz:** linha = persona/simulação; colunas = itens avaliados, dimensões, canal, etapa da jornada e variáveis de contexto.
2. **Normalização de escalas:** quando houver coexistência de escalas (1–5 e 0–10), as análises serão apresentadas:
  - por escala original (quando necessário para fidelidade);
  - e por indicadores sintéticos por dimensão (médias padronizadas), apenas para leitura comparativa.
3. **Controle de consistência:** checagem de campos críticos (serviço, canal, etapa, notas e observações) e registro de ausências.

#### 3.4.2 Análise quantitativa descritiva

- cálculo de **médias e dispersões** por dimensão e por segmento;
- leitura de **variabilidade** (onde a experiência oscila mais entre pessoas/etapas);
- comparação por **canal** e por **etapa da jornada**.

Interpretação: dada a amostra, os resultados são tratados como **evidências descritivas** e não como inferência estatística.

#### 3.4.3 Análise qualitativa (observações)

Aplicação de codificação temática às observações registradas, visando:

- identificar fricções recorrentes (ex.: regras de acesso, limites do canal, lacunas de orientação);
- mapear boas práticas (ex.: proatividade, explicação detalhada, orientação física);
- construir **incidentes críticos** (eventos que explicam variações de nota e impacto na jornada).

A codificação será sintetizada por:

- frequência de temas (quando aplicável);

- relação tema x etapa da jornada;
- relação tema x canal.

#### **3.4.4 Triangulação e construção dos achados**

Os achados serão produzidos por triangulação:

- **notas** (o “quanto”);
- **evidências narrativas** (o “porquê”);
- **contexto** (o “em que condições”).

Cada achado será descrito com:

- enunciado claro do fenômeno;
- evidência (observação resumida);
- dimensão afetada;
- impacto na jornada (tempo, esforço, confiança, probabilidade de retorno).

#### **3.5 Critérios de priorização de recomendações**

As recomendações serão priorizadas em matriz **Impacto x Esforço**, considerando:

- **Impacto na experiência:** redução de fricção, aumento de clareza, previsibilidade e resolução.
- **Frequência/recorrência:** presença em mais de uma simulação ou em etapa crítica.
- **Risco operacional/reputacional:** potencial de gerar desistência, reclamação ou não adesão.
- **Esforço de implementação:** baixo/médio/alto (pessoas, processo, canal digital, comunicação).

#### **3.6 Produtos analíticos da etapa**

- **Quadros de resultados por persona** (notas + síntese narrativa + incidentes críticos);
- Comparativos por **segmento** e por **canal**;
- Síntese de **momentos da verdade**;
- **Recomendações** com priorização e responsáveis sugeridos.

**Observação:** os capítulos seguintes apresentam os resultados consolidados e a interpretação por etapa da jornada, com recomendações acionáveis.

## 4. Perfil das Simulações Realizadas

### 4.1 Quadro-resumo das simulações (Personas 1–6)

A Tabela 1 consolida as características centrais de cada simulação, incluindo segmento, objetivo (missão), serviço/atividade efetivamente testada, canais acionados e informações de data/horário quando registradas.

**Tabela 1 – Resumo das simulações de Cliente Secreto (dez/2025) – referência analítica: serviço executado**

Persona	Segmento	Serviço/atividade executada (observada)	Canais utilizados	Data/Horário (registro)
1	Esportes	Natação e hidroginástica	Presencial, WhatsApp, Portal/Sistema	30/12/2025 – 11:10
2	Esportes	Musculação	Presencial, WhatsApp	15/12/2025 – 10:35
3	Esportes	Musculação	Presencial	11/12/2025 – 09:30
4	Saúde	Cardiologia	Presencial, WhatsApp, Portal/Sistema	29/12/2025 – 14:00
5	Saúde	Ginecologia	Presencial, WhatsApp, Portal/Sistema	19/12/2025 – 19:50
6	Saúde	Dermatologia	Presencial, WhatsApp, Portal/Sistema	30/12/2025 – 08:30

### 4.2 Condições de contexto observadas

**Nota metodológica:** As simulações ocorreram em dezembro de 2025, incluindo datas próximas ao encerramento do ano (ex.: 30/12), condição que pode influenciar dinâmica de demanda, composição de equipe e rotinas de atendimento.

De forma transversal, os registros qualitativos indicam:

- Presencial como ponto de contato decisivo em Esportes (Personas 1–3), com uso adicional de WhatsApp em duas simulações (Personas 1 e 2) e de Portal/Sistema em uma (Persona 1), concentrando-se em regras de matrícula, vagas e documentação.
- **Jornadas entre canais em Saúde** (Personas 4–6), combinando Portal/Sistema e WhatsApp com interação presencial, em especial para confirmação, esclarecimento de processos e encaminhamento.
- **Condições físicas/ambientais** descritas como adequadas em diferentes casos (organização, limpeza e estrutura), atuando como fator de suporte à experiência.

- **Elementos situacionais específicos** também aparecem, como referências a condições climáticas (chuva) e a variações de ritmo de atendimento (incluindo menção a atendimento apressado em uma das simulações de Esportes).

#### 4.3 Nota técnica sobre aderência ao roteiro, registro e regra de interpretação

Observa-se, em parte das simulações, **diferença entre a “missão” do roteiro e o serviço/atividade efetivamente executado/registrado** no formulário. Para evitar inconsistências no produto final e manter o relatório ancorado na jornada observada, adota-se a seguinte regra:

1. **Serviço analisado:** prevalece o **serviço/atividade executado e registrado** na simulação (o que efetivamente compôs a experiência observada).
2. **Missão do roteiro:** é utilizada apenas para qualificar **o tipo de teste de experiência** pretendido (ex.: avaliar clareza de regras, integração entre canais, acolhimento e orientação), sem reclassificar o serviço executado.

#### Procedimento de reconciliação

Ainda que a análise privilegie o serviço executado, será aplicado um procedimento de reconciliação para garantir rastreabilidade e eliminar ambiguidade documental:

- **Inventário por persona:** formulário + anexos disponíveis (prints, confirmações, telas de sistema, mensagens, etc.).
- **Confirmação do serviço executado:** quando houver evidência registral (ex.: confirmação de especialidade/atividade), ela será usada para validar/ajustar o campo “serviço/atividade executada (observada)”.
- **Registro de exceções:** divergências não reconciliadas serão tratadas como limitação de registro e não serão usadas para conclusões específicas por serviço.

Essa abordagem preserva o foco do estudo na **experiência do cliente na jornada** e melhora a consistência dos capítulos de resultados e recomendações.

## 5. Resultados – Visão Geral

### 5.1 Nota geral (0–10) por persona e por segmento

A Tabela 2 consolida a **nota geral (0–10)** atribuída em cada simulação. Para leitura executiva, a Tabela 3 resume a distribuição por segmento.

**Tabela 2 – Nota geral por persona (serviço executado)**

Persona	Segmento	Serviço executado (observado)		Canais utilizados	Nota geral (0–10)
1	Esportes	Natação e hidroginástica		Presencial, WhatsApp, Portal/Sistema	9
2	Esportes	Musculação		Presencial, WhatsApp	7
3	Esportes	Musculação		Presencial	9
4	Saúde	Cardiologia		Presencial, WhatsApp, Portal/Sistema	10
5	Saúde	Ginecologia		Presencial, WhatsApp, Portal/Sistema	10
6	Saúde	Dermatologia		Presencial, WhatsApp, Portal/Sistema	8

**Tabela 3 – Nota geral (0–10) por segmento**

Segmento	Média	Mín	Máx
Esportes	8,3	7	9
Saúde	9,3	8	10

**Leitura:** no recorte observado, **Saúde** apresenta desempenho geral mais alto e mais consistente; **Esportes** apresenta maior variabilidade (mínimo 7, máximo 9).

### 5.2 Desempenho por dimensões (1–5)

Para padronização interpretativa, os itens em escala **1–5** foram organizados nas dimensões descritas no Capítulo 3. A Tabela 4 apresenta o quadro por persona; a Tabela 5 resume as médias por segmento.

**Nota técnica (mapeamento por dimensão):** devido a diferenças de instrumento entre segmentos, algumas dimensões não estão disponíveis em todas as simulações (ex.: itens de tempo/pontualidade aparecem com maior clareza nas simulações de Saúde). Valores ausentes refletem **não preenchimento** ou **não aplicabilidade** do item no formulário.

**Tabela 4 – Quadro por persona (médias por dimensão, 1–5)**

Persona	Acolhimento e empatia	Clareza e completude	Agilidade e tempo	Integração entre canais	Domínio do processo e segurança	Encerramento e próximos passos
1	5,0	4,0	–	3,0	–	4,0
2	3,5	3,3	–	4,0	–	4,0
3	5,0	3,8	–	–	–	5,0
4	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	–
5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	–
6	5,0	5,0	3,0	5,0	4,5	–

**Tabela 5 – Médias por dimensão (1–5), por segmento**

Segmento	Dimensão	Média
Esportes	Acolhimento e empatia	4,5
Esportes	Clareza e completude	3,7
Esportes	Integração entre canais	3,5
Esportes	Encerramento e próximos passos	4,3
Saúde	Acolhimento e empatia	5,0
Saúde	Clareza e completude	5,0
Saúde	Agilidade e tempo	4,0
Saúde	Integração entre canais	5,0
Saúde	Domínio do processo e segurança	4,8

### Interpretação técnica

- **Esportes:** os principais pontos de atenção concentram-se em **clareza/completude** (regras, requisitos, documentação, funcionamento e condições de matrícula) e em **integração entre canais** (cobertura parcial). A dimensão **encerramento** apresenta avaliação alta, sugerindo boa finalização quando o atendimento ocorre.
- **Saúde:** as dimensões apresentam avaliações máximas ou próximas do teto, com maior margem de melhoria relativa em **agilidade/tempo** (cumprimento do prazo/horário informado), dado um caso com nota 3 nessa dimensão.

### 5.3 Variabilidade e casos-alavancas

- **Esportes:** a variação da nota geral (7 a 9) sugere sensibilidade a condições situacionais e à consistência de roteiro de orientação. O caso de menor avaliação

(Persona 2) apresenta notas inferiores em acolhimento e clareza, indicando risco de percepção de atendimento menos paciente/mais apressado em etapas transacionais.

- **Saúde:** a variação (8 a 10) está associada principalmente à previsibilidade de agenda e ao cumprimento de prazos/horários informados (Persona 6).

#### 5.4 Leitura por canal (com limitações)

A leitura por canal deve ser interpretada com cautela:

- Em Esportes, o presencial foi o ponto de contato decisivo nas três simulações, com uso adicional de WhatsApp em duas (Personas 1 e 2) e de Portal/Sistema em uma (Persona 1). Permanecem registros sobre limitações do WhatsApp para temas de Esportes/Lazer.
- Em **Saúde**, as jornadas foram **entre canais** (Portal/Sistema + WhatsApp + presencial), o que tende a reforçar clareza de processo, confirmação e encaminhamento.

#### 5.5 Lacunas de dados

- **Cobertura de integração entre canais em Esportes:** em uma simulação (Persona 3) o item de integração com site/WhatsApp não foi preenchido, reduzindo a base para síntese dessa dimensão.
- Metadados (data/horário): após revisão dos formulários das personas, há registro de data e horário em todas as simulações, reduzindo limitações para análises por turno/dia. Recomenda-se manter padronização de registro em futuras rodadas.

#### O que isso significa na prática

- **Esportes:** o principal risco para a experiência é o cliente chegar ao presencial sem entender regras, requisitos e alternativas. Isso tende a gerar fila, retornos e frustração.
- **Saúde:** o ponto mais sensível é **tempo e previsibilidade** (agenda/atrasos). Quando a expectativa não é bem gerida, a confiança cai mesmo com atendimento tecnicamente bom.

**Em síntese:** para reduzir variabilidade rapidamente, priorizar

- (i) **roteiro mínimo** do que sempre informar;
- (ii) conteúdo preventivo (regras e **perguntas frequentes**); e
- (iii) comunicação de **espera/atraso com alternativas**.

## 6. Resultados por Etapa da Jornada

**Regra de leitura:** a organização por etapa utiliza as observações registradas nos formulários (sem áudios), distribuindo evidências nas fases **pré-contato, chegada/entrada, atendimento principal e pós-atendimento.** Quando a observação não permite atribuição inequívoca a uma etapa, ela é reportada como achado transversal.

### 6.1 Pré-contato (busca de informação e tentativa de agendamento)

#### Saúde (Personas 4–6)

- **Portal/Sistema como canal estruturante:** há relatos de processo digital entendido como claro e autoexplicativo, com passo a passo considerado simples em pelo menos duas jornadas.
- **Disponibilidade de agenda como fricção:** em uma jornada, a experiência foi impactada por indisponibilidade de datas mais próximas, com oferta concentrada em uma data específica.
- **WhatsApp com caráter de confirmação/comunicação:** aparece como canal de reforço, incluindo mensagens claras (ainda que descritas como “robotizadas”) e uso para confirmação de presença.

#### Esportes (Personas 1–3)

- **Baixa resolutividade de mensageria para Esportes/Lazer:** há registros indicando limitações do WhatsApp para suporte a temas de Esportes/Lazer, reforçando a dependência do presencial.
- **Pré-contato ausente em um caso:** em uma simulação (Persona 3), não houve uso de site/WhatsApp, concentrando a jornada no presencial.

### 6.2 Chegada e entrada (acolhimento inicial e orientação física)

- **Acolhimento como ponto forte transversal:** as narrativas descrevem recepção cordial e abordagem ativa (pergunta inicial sobre a necessidade) em múltiplas simulações.
- **Sinalização/fluxo:** há registro de orientação clara sobre onde retirar senha/ficha e como prosseguir, sobretudo quando não há fila.
- **Risco situacional em etapas de espera:** em uma simulação de Esportes, há menção a tempo de espera relacionado a dinâmica do balcão (atendente conversando), indicando sensibilidade a momentos de menor foco operacional.

## 6.3 Atendimento principal (orientação, regras, requisitos e tomada de decisão)

### Esportes

- **Regras de acesso e demanda como fator central:** aparecem menções a regras temporais (ex.: “primeiro dia útil do mês”) e a necessidade de chegar cedo para garantir matrícula, elevando a importância de comunicação clara e consistente.
- **Requisitos/documentação (ex.: avaliação física):** em pelo menos uma jornada há menção a informação incompleta sobre requisitos, com impacto direto na dimensão de clareza.

### Saúde

- **Domínio do processo e segurança:** as simulações reportam orientação clara, com comunicação de condições relevantes (ex.: prioridades, prazos e encaminhamentos), sustentando notas altas em domínio e clareza.
- **Previsibilidade do atendimento:** uma jornada sinaliza impacto do atendimento ocorrer fora do prazo/horário informado, traduzindo-se em nota inferior na dimensão de tempo.

## 6.4 Pós-atendimento (encerramento, próximos passos e confirmação)

- **Encerramento e encaminhamento (Esportes):** quando registrado, o encerramento é avaliado como positivo, sugerindo síntese adequada e orientação final satisfatória.
- **Confirmação e reforço (Saúde):** observa-se uso de mensagens para confirmação, além de orientações finais sobre retorno e possibilidades de encaminhamento (quando aplicável), aumentando sensação de segurança.

**Encaminhamento:** o Capítulo 7 sistematiza os **momentos da verdade** e os **incidentes críticos** por etapa, conectando-os às dimensões e à priorização de recomendações.

## 7. Momentos da Verdade e Incidentes Críticos

### 7.1 Conceito operacional

Para este relatório, definem-se:

- **Momentos da Verdade (MV):** pontos da jornada em que a experiência do cliente é desproporcionalmente influenciada por uma decisão, orientação ou interação (ex.: explicação de regras, encaminhamento final, confirmação de agenda), com impacto direto em confiança, esforço e probabilidade de retorno.
- **Incidentes Críticos (IC):** eventos observáveis (positivos ou negativos) que **explicam variações** relevantes nas notas e/ou alteram o desfecho da jornada.

Os MDVs e ICs foram sistematizados a partir das observações registradas nos formulários (sem áudios), agrupados por etapa e por segmento.

### 7.2 Momentos da Verdade por etapa da jornada

#### 7.2.1 Pré-contato (informação e tentativa de agendamento)

##### MDV-1 – Clareza de regras e requisitos antes do deslocamento

- **O que é:** apresentação clara de requisitos, documentos, condições de matrícula/agendamento e restrições (vagas, lista de espera, prazos).
- **Por que importa:** reduz retrabalho, deslocamento desnecessário e sensação de “descobrir regras no balcão”.
- **Evidência no recorte:** em Esportes, a dependência do presencial e a centralidade de regras de acesso tornam esse MDV determinante; em Saúde, o digital tende a estruturar o processo e aumentar previsibilidade.

##### MDV-2 – Resolutividade do WhatsApp (orientar e encerrar demanda)

- **O que é:** capacidade do WhatsApp de responder dúvidas e orientar próximos passos com completude.
- **Por que importa:** quando falha, transfere esforço ao cliente (deslocamento, fila, retorno).
- **Evidência no recorte:** registros indicam limitação do WhatsApp para temas de Esportes/Lazer; em Saúde, o canal aparece com papel mais efetivo de confirmação e comunicação.

#### 7.2.2 Chegada e entrada (acolhimento e orientação física)

##### MDV-3 – Acolhimento inicial e triagem correta (primeiro minuto)

- **O que é:** recepção cordial, escuta ativa e encaminhamento assertivo (fila/senha/local correto).
- **Por que importa:** define o tom emocional da jornada e influencia percepção de respeito e competência.
- **Evidência no recorte:** acolhimento é um ponto forte recorrente, contribuindo para notas gerais altas.

#### **MDV-4 – Gestão de espera e comunicação durante fila/picos**

- **O que é:** transparência sobre tempo de espera, ordem de atendimento e postura operacional durante picos.
- **Por que importa:** espera sem comunicação amplia frustração e percepção de desorganização.
- **Evidência no recorte:** há menção a dinâmica de balcão (conversas paralelas) afetando percepção em Esportes.

#### **7.2.3 Atendimento principal (regras, alternativas e tomada de decisão)**

#### **MDV-5 – Roteiro mínimo de orientação (regras, requisitos e alternativas)**

- **O que é:** conjunto de informações que devem ser comunicadas sempre: documentos, pré-requisitos (ex.: avaliação), regras de vaga, prazos, formas de inscrição/pagamento e alternativas.
- **Por que importa:** é o principal determinante de **clareza e completude**; sua ausência gera insegurança e retrabalho.
- **Evidência no recorte:** “clareza” é a dimensão mais sensível em Esportes; em Saúde, quando presente, sustenta avaliações máximas.

#### **MDV-6 – Proatividade do atendente (acompanhamento e personalização)**

- **O que é:** ir além da resposta mínima (anotar informações, conduzir até o local, explicar funcionamento e próximos passos).
- **Por que importa:** aumenta confiança e reduz esforço cognitivo do cliente.
- **Evidência no recorte:** em jornadas com nota geral 9–10, a proatividade aparece como elemento distintivo.

#### **7.2.4 Pós-atendimento (encerramento e confirmação)**

#### **MDV-7 – Encerramento com próximos passos e confirmação**

- **O que é:** síntese final, confirmação de entendimento, prazos, canais de retorno e o que fazer se não houver vaga/datas.
- **Por que importa:** reduz incerteza e contato repetido.

- **Evidência no recorte:** encerramento é avaliado alto em Esportes quando registrado; em Saúde, o reforço via WhatsApp contribui para sensação de segurança.

## 7.3 Incidentes críticos observados (positivos e negativos)

### 7.3.1 Incidentes críticos positivos (IC+)

#### IC+1 – Atendimento cordial e didático (acolhimento + explicação)

- Cordialidade e explicação clara aparecem como alavancas recorrentes, elevando percepção de qualidade.

#### IC+2 – Confirmação e comunicação entre canais (Saúde)

- Uso de Portal/Sistema e WhatsApp para reforço de informações e confirmação, sustentando avaliações altas em integração entre canais.

#### IC+3 – Encaminhamento final consistente

- Quando o encerramento inclui próximos passos e regras, reduz dúvida e aumenta confiança.

### 7.3.2 Incidentes críticos negativos (IC-)

#### IC-1 – Informação incompleta sobre requisitos/regras (Esportes)

- Quando requisitos (ex.: avaliação, documentação) ou regras de matrícula não são explicitados com completude, impactam diretamente “clareza” e reduzem nota geral.

#### IC-2 – Ritmo apressado / menor paciência em etapa transacional (Esportes)

- Evidência de queda de acolhimento/empatia em uma jornada, sugerindo sensibilidade a pressão/rotina e falta de padronização de postura no balcão.

#### IC-3 – Previsibilidade de agenda e cumprimento de horário (Saúde)

- Em uma jornada, a percepção de tempo/atraso reduz “agilidade e tempo”, mesmo com bom desempenho em outras dimensões.

#### IC-4 – Baixa resolutividade do WhatsApp em Esportes/Lazer

- Limitações do canal para orientar e encerrar demanda geram transferência de esforço ao cliente.

## 7.4 Implicações práticas (o que precisa virar padrão)

1. **Roteiro mínimo por segmento e canal:** regras, requisitos, documentos, prazos e alternativas comunicados de forma padronizada (presencial e WhatsApp).

2. **Regras de acesso em Esportes como conteúdo de alta prioridade:** informação preventiva reduz frustração, retorno e retrabalho.
3. **Gestão de espera e postura operacional em balcão:** durante picos, comunicação e foco operacional evitam incidentes que degradam acolhimento.
4. **Previsibilidade em Saúde:** gestão de atrasos e comunicação proativa preservam confiança mesmo quando há restrição de agenda.

## 8. Diagnóstico Causal e Oportunidades

### 8.1 Estrutura de diagnóstico (Pessoas–Processos–Canais–Capacidade)

O diagnóstico causal organiza os achados em quatro eixos complementares, visando separar sintomas de causas prováveis e orientar recomendações implementáveis:

1. **Pessoas:** postura, empatia, consistência de linguagem, domínio do serviço e do processo, proatividade e qualidade de encerramento.
2. **Processos:** regras, fluxos operacionais, triagem, critérios de prioridade, **roteiros/listas de verificação**, padronização do “mínimo obrigatório” e governança de exceções.
3. **Canais:** capacidade de orientação e resolução em cada canal (Portal/Sistema, WhatsApp, presencial), integração entre canais, qualidade da informação prévia e desenho de comunicação.
4. **Capacidade e contexto:** demanda, lotação, fila, disponibilidade de agenda/vagas, pontualidade, ritmos de atendimento e condições situacionais.

A lógica causal adotada é: **capacidade e canais** moldam o esforço do cliente (deslocamento, fila, tempo), enquanto **pessoas e processo** determinam qualidade percebida e resolutividade no atendimento.

### 8.2 Diagnóstico por segmento

#### 8.2.1 Esportes (Personas 1–3)

**Sintoma central:** maior variabilidade de experiência e sensibilidade de satisfação associada à dimensão **clareza/completude** e às condições de acesso (regras/vagas), com dependência do presencial.

##### Causas prováveis (hipóteses):

- **Processo:** regras de matrícula/acesso (vagas, primeiro dia útil, lista de espera, avaliação física e demais requisitos) são determinantes do desfecho; quando não comunicadas com completude, degradam a percepção de justiça e transparência.
- **Canal:** baixa resolutividade do WhatsApp para temas de Esportes/Lazer aumenta transferência de esforço ao cliente e concentra pressão no presencial.
- **Pessoas:** em etapas transacionais, há risco de oscilação de postura (paciência/empatia) e de qualidade do roteiro, potencialmente agravado por picos de demanda.
- **Capacidade:** lotação e picos (ex.: início de mês/dias críticos) amplificam fricções, elevando a importância de comunicação preventiva e gestão de fila.

### Oportunidades principais:

- Padronização de **roteiro mínimo** e material “pré-fila” (perguntas frequentes, regras, documentos, prazos, alternativas);
- Reforço de **governança do WhatsApp** (mensagens-padrão, triagem e encaminhamentos);
- Desenho de **gestão de pico** (orientação antecipada, sinalização, critérios e transparência).

#### 8.2.2 Saúde (Personas 4–6)

**Sintoma central:** desempenho alto e consistente nas dimensões de clareza, domínio e integração entre canais, com maior margem de melhoria em **agilidade/tempo** (previsibilidade de agenda e pontualidade).

### Causas prováveis (hipóteses):

- **Canal:** Portal/Sistema e WhatsApp parecem operar como reforço de processo (confirmação e comunicação), reduzindo ambiguidade.
- **Processo:** fluxos de agendamento e instrução do cliente estão relativamente maduros; quando há fricção, ela se concentra em disponibilidade (agenda) e em cumprimento de prazo/horário.
- **Capacidade:** atrasos e agenda distante refletem limites de capacidade/ agenda e gestão de encaixes.
- **Pessoas:** menor evidência de oscilação de postura; a oportunidade está menos em empatia e mais em **comunicação proativa de espera/atraso** e gestão de expectativa.

### Oportunidades principais:

- Protocolo de **gestão de atrasos** (limiar, comunicação e alternativas);
- Reforço de conteúdo de **expectativa realista** (tempo de espera, prazos, confirmação);
- Monitoramento de **indicadores operacionais** (pontualidade, tempo de atendimento, não comparecimento (faltas), remarcações).

## 8.3 Diagnóstico transversal por eixo causal

### 8.3.1 Pessoas

**Pontos fortes observados:** acolhimento cordial e postura respeitosa em múltiplas jornadas.

### Riscos e causas prováveis:

- **Oscilação sob pressão:** quando a demanda é alta, aumenta a probabilidade de atendimento apressado, redução de paciência e menor completude de orientação.

- **Variação de domínio/linguagem:** diferenças na forma de explicar regras e requisitos podem gerar inconsistência na percepção de segurança.

#### Oportunidades:

- Treinamento e reforço comportamental em **picos** (tom, ritmo e linguagem);
- Padronização do encerramento (“o que fazer agora”) para reduzir retorno e dúvida;
- **Mentoria** de “fala mínima obrigatória” por serviço/canal.

#### 8.3.2 Processos

**Pontos fortes observados:** em Saúde, orientação de processo e próximos passos tende a ser clara; em Esportes, quando há boa finalização, o encerramento é bem avaliado.

#### Riscos e causas prováveis:

- **Regras críticas sem padronização de comunicação:** requisitos e regras de acesso, quando transmitidos de modo incompleto, tornam-se principal gerador de fricção (especialmente Esportes).
- **Triagem e exceções:** ausência de critérios claros de encaminhamento (o que resolve no balcão vs o que encaminha) pode ampliar tempo e retrabalho.

#### Oportunidades:

- Criação de **listas de verificação de processo** por serviço (documentos, avaliação, prazos, alternativas, preços/pagamento quando aplicável);
- Padronização de **mensagens de exceção** (não há vagas, agenda distante, lista de espera) com alternativas e próximos passos;
- Revisão de fluxo de atendimento em dias críticos (senhas, prioridades, comunicação).

#### 8.3.3 Canais

**Pontos fortes observados:** jornada entre canais em Saúde parece consistente e reforça confiança.

#### Riscos e causas prováveis:

- **WhatsApp com baixa resolutividade em Esportes:** canal não cumpre papel de orientação/triagem, gerando deslocamento e fila.
- **Informação prévia insuficiente:** quando regras de alta relevância não estão facilmente acessíveis no digital, o presencial vira o único canal de esclarecimento.

#### Oportunidades:

- Governança de WhatsApp com **árvore de decisão**, respostas rápidas e critérios de encaminhamento;

- Melhoria da “página única de regras” (site/aplicativo) para Esportes (perguntas frequentes operacionais, exemplos e calendário de matrícula);
- Padronização de conteúdo entre canais (mesmas regras, mesma nomenclatura e mesmos prazos).

#### **8.3.4 Capacidade e contexto**

**Pontos fortes observados:** em interações fluídas (sem picos), o tempo de espera tende a ser percebido como adequado.

**Riscos e causas prováveis:**

- **Picos e lotação (Esportes):** elevam espera e aumentam probabilidade de deterioração de postura e completude da informação.
- **Agenda/pontualidade (Saúde):** atrasos e datas distantes impactam a percepção de confiabilidade e exigem gestão ativa de expectativa.

**Oportunidades:**

- Desenho de operação para picos (orientação antecipada e comunicação de regras antes da fila);
- Protocolo de gestão de atrasos (comunicação proativa e alternativas);
- Instrumentação mínima de indicadores (tempo de espera, pontualidade, volume por canal, taxa de retorno por falta de informação).

### **8.4 Mapa de causas e oportunidades (síntese)**

A Tabela 6 sintetiza problemas, causas prováveis e oportunidades. Trata-se de uma base para o Capítulo 9 (plano de ação), onde as iniciativas serão priorizadas em matriz impacto × esforço.

**Tabela 6 – Mapa causal: problema → causa provável → oportunidade**

Tema (problema)	Eixo causal principal	Evidência no recorte	Impacto no cliente	Hipótese causal	Oportunidades de melhoria
Clareza insuficiente sobre regras/requisitos (Esportes)	Processo + Pessoas	Dimensão “clareza” abaixo das demais e variação entre jornadas	Retrabalho, desistência, percepção de injustiça	Ausência de roteiro mínimo e de material preventivo	Lista de verificação de orientação mínima; perguntas frequentes/campanhas; padronização de mensagens de exceção
Baixa resolutividade do WhatsApp em Esportes/Lazer	Canal + Processo	Registro de limitação do canal e dependência do presencial	Deslocamento e fila; aumento de carga no balcão	Governança e conteúdo insuficientes no canal	Árvore de decisão; respostas rápidas; protocolos de encaminhamento
Oscilação de postura em etapa transacional (Esportes)	Pessoas + Capacidade	Caso com acolhimento inferior e menção a atendimento apressado	Queda de satisfação e confiança	Pressão de demanda + ausência de padronização comportamental	Treinamento para picos; supervisão/devolutiva; reforço de roteiros
Tempo/pontualidade e previsibilidade (Saúde)	Capacidade + Processo	Dimensão “agilidade/tempo” com menor nota relativa em um caso	Perda de confiança, esforço e irritação	Limite de capacidade e gestão de agenda/encaixes	Protocolo de atraso; comunicação proativa; monitoramento de pontualidade
Informação prévia insuficiente para reduzir presencialidade (Esportes)	Canal + Processo	Dependência do presencial e centralidade de regras	Fila, incerteza e custo de acesso	Conteúdo digital não cobre regras críticas com completude	Página única de regras; padronização entre canais; sinalização pré-fila

**Encaminhamento:** o Capítulo 9 traduz este diagnóstico em um **plano de ação** priorizado, com **ações imediatas, ações táticas e ações estruturais**, responsáveis sugeridos e indicadores de monitoramento.

## 9. Recomendações e Plano de Ação

### 9.1 Princípios de priorização

As recomendações a seguir derivam do diagnóstico causal (Capítulo 8) e foram priorizadas segundo:

- **Impacto na experiência:** redução de esforço, aumento de clareza, previsibilidade e resolução.
- **Risco operacional/reputacional:** potencial de gerar desistência, retrabalho e insatisfação.
- **Frequência/criticidade:** presença em etapa crítica (momentos da verdade) e/ou recorrência.
- **Esforço de implementação:** baixo/médio/alto, considerando pessoas, processo, canal e capacidade.

O plano está organizado em ondas: **Ações imediatas (0–30 dias)**, **Ações táticas (30–90 dias)** e **Ações estruturais (90+ dias)**.

### 9.2 Ações imediatas (0–30 dias)

#### AI-1 – Roteiro mínimo por segmento e canal (presencial e WhatsApp)

- **Descrição:** definir e implantar uma **lista de verificação de orientação mínima** que deve ser comunicado sempre, com variações por segmento (Saúde/Esportes) e por canal (presencial/WhatsApp).
- **Conteúdo mínimo (exemplos):** documentos, pré-requisitos (ex.: avaliação física), regras de acesso a vagas/lista de espera, prazos, formas de pagamento/inscrição, alternativas quando não há vaga/agenda.
- **Benefício esperado:** aumento imediato de **clareza/completude**, redução de retrabalho e retorno ao balcão.
- **Eixo causal:** Processo + Pessoas + Canal.
- **Responsáveis sugeridos:** coordenação do serviço + supervisão de atendimento.

#### AI-2 – “Página única” de regras operacionais de Esportes (perguntas frequentes de matrícula)

- **Descrição:** consolidar e publicar em um ponto único (site/aplicativo e material de recepção) as regras críticas de matrícula/acesso em Esportes (ex.: calendário, critérios, documentos, avaliação, lista de espera).
- **Benefício esperado:** redução de deslocamento desnecessário e de fricção no balcão; melhora da percepção de transparência.
- **Eixo causal:** Processo + Canal.

- **Responsáveis sugeridos:** coordenação Esportes + comunicação + canal digital.

#### AI-3 – Mensagens-padrão e árvore de encaminhamento no WhatsApp

- **Descrição:** implantar respostas rápidas e árvore simples de decisão para triagem e encaminhamento (o que resolve no WhatsApp vs o que deve ser presencial), priorizando Esportes/Lazer.
- **Benefício esperado:** aumento de **resolutividade** do canal e redução de pressão no presencial.
- **Eixo causal:** Canal + Processo.
- **Responsáveis sugeridos:** gestão do canal + coordenação do serviço.

#### AI-4 – Protocolo mínimo de gestão de espera (balcão)

- **Descrição:** definir práticas de comunicação em fila (tempo estimado, ordem, critérios, orientação prévia), e reforçar “foco operacional” em momentos de pico.
- **Benefício esperado:** melhora da percepção de organização e acolhimento sob demanda.
- **Eixo causal:** Capacidade + Pessoas.
- **Responsáveis sugeridos:** supervisão do atendimento presencial.

### 9.3 Ações táticas (30–90 dias)

#### T-1 – Governança de conteúdo entre canais

- **Descrição:** instituir rotina de manutenção de conteúdo: mesma nomenclatura, mesmos prazos, mesmas regras em portal/aplicativo, WhatsApp e presencial.
- **Entregáveis:** matriz de conteúdo (o que está em cada canal), revisão mensal, responsável editorial.
- **Benefício esperado:** redução de incoerência e aumento de confiança, com mais previsibilidade para o cliente.
- **Eixo causal:** Canal + Processo.

#### T-2 – Treinamento e mentoria para atendimento em picos (Esportes)

- **Descrição:** treinamento curto focado em: tom de voz, ritmo, empatia sob pressão, e aplicação do roteiro mínimo; reforço por supervisão e devolutiva.
- **Benefício esperado:** redução da variabilidade de postura e melhoria consistente de acolhimento/clareza.
- **Eixo causal:** Pessoas + Capacidade.

#### T-3 – Protocolo de “exceções” e alternativas (vagas/agenda)

- **Descrição:** padronizar respostas quando não há vagas/datas próximas: lista de espera, previsão de abertura, melhores horários, alternativas e retorno.

- **Benefício esperado:** preserva confiança mesmo quando a capacidade está restrita.
- **Eixo causal:** Processo + Capacidade.

#### T-4 – Ajustes de fluxo e sinalização em dias críticos (Esportes)

- **Descrição:** revisar fluxo de chegada (senhas, orientadores, sinalização, comunicação pré-fila) em datas de alta demanda (ex.: início do mês).
- **Benefício esperado:** redução de esforço, espera e incidentes críticos negativos.
- **Eixo causal:** Capacidade + Processo.

#### T-5 – Protocolo de atraso e comunicação proativa (Saúde)

- **Descrição:** estabelecer limiar de atraso (ex.: 15–20 min) com comunicação imediata, previsão atualizada e alternativas (remarcar, aguardar, encaixe), incluindo reforço por WhatsApp quando aplicável.
- **Benefício esperado:** melhora de previsibilidade e redução de insatisfação por tempo.
- **Eixo causal:** Capacidade + Processo + Canal.

### 9.4 Ações estruturais (90+ dias)

#### E-1 – Evolução do digital para Esportes (redução da dependência do presencial)

- **Descrição:** ampliar funcionalidades/informação no canal digital para que regras, vagas e orientações sejam autoexplicativas, reduzindo deslocamento e fila.
- **Benefício esperado:** maior eficiência operacional e experiência mais previsível.
- **Eixo causal:** Canal + Processo + Capacidade.

#### E-2 – Painel de indicadores operacionais e de experiência

- **Descrição:** implantar painel mínimo com indicadores de tempo, fila, pontualidade, resolutividade por canal e reincidência de contato.
- **Benefício esperado:** governança contínua e prevenção de degradação de experiência.
- **Eixo causal:** Capacidade + Processo.

#### E-3 – Revisão de capacidade/agenda (Saúde) e calendário de matrículas (Esportes)

- **Descrição:** para Saúde, revisar gestão de agenda e encaixes; para Esportes, estruturar e comunicar calendário de matrículas e critérios em nível de unidade.
- **Benefício esperado:** reduzir fricções estruturais de disponibilidade.
- **Eixo causal:** Capacidade + Processo.

### 9.5 Matriz de priorização (Impacto × Esforço)

A Tabela 7 organiza as iniciativas em Impacto × Esforço.

#### Tabela 7 – Priorização (Impacto × Esforço)

Iniciativa	Impacto	Esforço	Prazo	Prioridade
AI-1 Roteiro mínimo por segmento/canal	Alto	Baixo	0–30 dias	1
AI-2 Página única regras Esportes (perguntas frequentes)	Alto	Baixo–Médio	0–30 dias	2
AI-3 WhatsApp: mensagens-padrão + árvore	Médio–Alto	Baixo–Médio	0–30 dias	3
AI-4 Protocolo de espera (balcão)	Médio	Baixo	0–30 dias	4
T-3 Protocolo de exceções (vagas/agenda)	Alto	Médio	30–90 dias	5
T-2 Mentoria para picos (Esportes)	Médio–Alto	Médio	30–90 dias	6
T-5 Protocolo de atrasos (Saúde)	Médio–Alto	Médio	30–90 dias	7
T-1 Governança de conteúdo entre canais	Médio	Médio	30–90 dias	8
T-4 Fluxo e sinalização em dias críticos	Médio–Alto	Médio	30–90 dias	9
E-2 Painel de indicadores	Médio–Alto	Médio–Alto	90+ dias	10
E-1 Evolução digital Esportes	Alto	Alto	90+ dias	11
E-3 Revisão capacidade/agenda/calendário	Alto	Alto	90+ dias	12

## 9.6 Indicadores recomendados para monitoramento

Para sustentar a governança do plano, recomenda-se monitorar um conjunto mínimo de indicadores e metas por segmento e canal:

### Experiência e resolutividade

- % atendimentos com **roteiro mínimo** aplicado (auditoria amostral / lista de verificação de supervisão)
- % demandas resolvidas no **primeiro contato** (por canal)
- % de retornos ao balcão por **falta de informação** (classificação de motivo)

### Tempo e capacidade

- Tempo médio de espera no presencial (pico vs fora de pico)
- Pontualidade de atendimento agendado em Saúde (ex.: % atendimentos com atraso > 15 min)
- Volume de atendimentos por canal (portal/WhatsApp/presencial)

### Integração entre canais

- % de conteúdos críticos (regras, documentos, prazos) atualizados e consistentes entre canais (verificação editorial)
- Taxa de redirecionamento WhatsApp → presencial por motivo (classificação)

#### **Como começar na prática (primeira semana)**

1. Aprovar o **roteiro mínimo** (1 página) para Saúde e Esportes, com versões presencial e WhatsApp.
2. Configurar as mensagens-padrão do WhatsApp e fixar a versão curta do roteiro no balcão.
3. Treinar a equipe (30–45 min) com ênfase em: requisitos, regras de vaga/agenda e como encerrar com próximos passos.
4. Supervisão amostral (10 atendimentos/semana): marcar “aplicou o roteiro? sim/não” e registrar o principal motivo de dúvida.
5. Ajustar o conteúdo preventivo (perguntas frequentes e mensagens de exceção) com base nos motivos de retorno.

**Encaminhamento:** o Capítulo 10 consolida as conclusões e explicita implicações e próximos passos para manutenção da experiência ao longo do tempo.

## 10. Conclusões

### 10.1 Síntese dos resultados (o que a etapa evidenciou)

A etapa de Cliente Secreto (dezembro/2025), conduzida com **6 simulações** (Personas 1–6), evidenciou diferenças relevantes entre **Saúde** e **Esportes** na forma como a jornada se estrutura e onde surgem as principais fricções.

1. **Saúde:** desempenho geral alto e consistente, com avaliação máxima em acolhimento, clareza, domínio do processo e integração entre canais no recorte observado. A principal margem de melhoria concentra-se em **agilidade/tempo** e na **previsibilidade** (agenda e pontualidade), que têm potencial de reduzir confiança mesmo quando o atendimento é tecnicamente bom.
2. **Esportes:** desempenho bom, porém com maior variabilidade e sensibilidade a fatores operacionais e de comunicação. As fricções mais relevantes concentram-se em **clareza e completude** sobre regras, requisitos e acesso (incluindo condições associadas a vagas e rotinas), além de limitações de **resolutividade** do canal de mensageria para temas de Esportes/Lazer, o que aumenta a dependência do presencial.
3. **Transversalmente:** o **acolhimento inicial** é um ativo do atendimento, mas sua consistência pode oscilar em etapas transacionais sob maior pressão. Os “momentos da verdade” mais determinantes para a experiência são: (i) clareza de regras/requisitos antes do deslocamento; (ii) triagem inicial e gestão de espera; (iii) roteiro mínimo de orientação no atendimento principal; e (iv) encerramento com próximos passos.

### 10.2 Implicações para a gestão da experiência (Pessoas–Processos–Canais–Capacidade)

O diagnóstico causal sugere que a experiência é moldada pela interação entre:

- **Capacidade e contexto:** demanda, lotação, agenda e picos de atendimento ampliam fricções e pressionam o atendimento presencial.
- **Canais:** quando o digital/WhatsApp não orienta e encerra a demanda, há transferência de esforço para o cliente (deslocamento, fila, retorno).
- **Processos:** a ausência de padronização de “informação mínima obrigatória” (regras, requisitos, prazos, alternativas) gera variabilidade de clareza.
- **Pessoas:** sob pressão, risco de atendimento apressado e redução de empatia/qualidade de explicação.

A implicação prática é que melhorias de maior impacto combinam **padronização de processo** (roteiro e exceções), **governança de canal** (WhatsApp e conteúdo digital) e **gestão de capacidade/expectativa** (fila e atrasos).

## 10.3 Conclusões por segmento (mensagens executivas)

### 10.3.1 Saúde

- **Manter e reforçar:** integração entre canais, clareza de processo e encerramento com encaminhamentos.
- **Priorizar melhoria:** previsibilidade de tempo (pontualidade/atrasos) e gestão de expectativa (comunicação proativa e alternativas quando há restrição de agenda).

### 10.3.2 Esportes

- **Manter e reforçar:** acolhimento e encerramento quando registrados.
- **Priorizar melhoria:** clareza de regras/requisitos e disponibilidade (vagas/lista de espera), com comunicação preventiva e consistente; aumento da resolutividade do WhatsApp e materiais de pré-fila.

## 10.4 Próximos passos recomendados

Para sustentar ganhos e reduzir variabilidade, recomenda-se:

1. Implantar as ações de **0–30 dias** (Capítulo 9), com monitoramento semanal inicial.
2. Consolidar governança de conteúdo entre canais (responsável editorial e rotina de atualização).
3. Iniciar acompanhamento dos **indicadores mínimos** (tempo, resolutividade, consistência de roteiro), com linha de base e metas.
4. Programar uma rodada de verificação (mini-auditória) após 60–90 dias para checar aderência ao roteiro mínimo, desempenho do WhatsApp e efeito nas fricções observadas.

## 10.5 Nota final de interpretação

Os resultados devem ser lidos como **diagnóstico** baseado em observação estruturada ( $n=6$ ), útil para revelar fricções de jornada e orientar melhorias. As recomendações foram construídas para reduzir esforço do cliente, aumentar clareza e previsibilidade e melhorar a consistência do atendimento entre canais e etapas.