



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

Etapas: 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

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

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

8.3 Diagnóstico transversal por eixo causal.....	25
8.3.1 Pessoas	25
8.3.2 Processos	26
8.3.3 Canais	26
8.3.4 Capacidade e contexto.....	27
8.4 Mapa de causas e oportunidades (síntese)	27
9. Recomendações e Plano de Ação	29
9.1 Princípios de priorização.....	29
9.2 Ações imediatas (0–30 dias)	29
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
9.3 Ações táticas (30–90 dias)	30
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
9.4 Ações estruturais (90+ dias)	31
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
9.5 Matriz de priorização (Impacto × Esforço)	31
9.6 Indicadores recomendados para monitoramento	32
Como começar na prática (primeira semana)	33
10. Conclusões.....	34
10.1 Síntese dos resultados (o que a etapa evidenciou)	34
10.2 Implicações para a gestão da experiência (Pessoas–Processos–Canais–Capacidade)	34
10.3 Conclusões por segmento (mensagens executivas)	35
10.3.1 Saúde	35
10.3.2 Esportes	35
10.4 Próximos passos recomendados	35
10.5 Nota final de interpretação.....	35

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 prioritizadas 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)

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

B) Fricções (o que atrapalha)

1. **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.
2. **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 × 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 personas/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-alavanca

- **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/Espportes) 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-auditoria) 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.