



JORNADA DO CLIENTE



Pesquisa
Quantitativa
Colaboradores
Sesc 504 Sul

Brasília-DF
Janeiro/2026

REALIZAÇÃO:



Relatório Técnico

Projeto: PR2025_508_SESC_CLIENTES

Unidade: SESC 504 Sul

Áreas: Saúde, Esportes e áreas meio que atendem ou não clientes

Etapa: Quantitativa com Colaboradores

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)
- **Instrumentos:** Questionário estruturado em ambiente online para autocompletamento
- **Base analisada:** 87 entrevistas

Sumário

1. Sumário Executivo	5
1.1 Objetivo	5
1.2 Escopo e base analisada	5
1.3 Principais achados (síntese)	5
1.4 Implicações para a jornada do cliente	6
1.5 Recomendações priorizadas.....	6
2. Contexto e Escopo do Estudo	7
2.1 Contexto da etapa no projeto	7
2.2 Escopo.....	7
2.3 Unidade de análise e agrupamentos.....	7
2.4 Delimitações.....	7
2.5 Premissas e limitações	7
3. Metodologia.....	8
3.1 Desenho da pesquisa	8
3.2 Instrumento e organização do questionário	8
3.3 Dimensões analíticas	8
3.4 Protocolo de análise	8
3.5 Critérios de priorização de recomendações.....	8
4. Perfil dos Respondentes.....	9
4.1 Quadro-resumo por agrupamento (n=87).....	9
4.2 Vínculo com atendimento ao cliente (Q0b)	9
4.3 Tempo de atuação no Sesc (Q19)	10
4.4 Faixa etária (Q20)	11
5. Resultados – Visão Geral	12
5.1 Painel de indicadores	12
5.2 Clima de trabalho e satisfação em atuar na unidade	12
5.3 Colaboração entre colegas	13
5.4 Percepção de qualidade do atendimento e organização de processos	13
5.5 Comunicação interna	14
5.6 Condições de trabalho.....	15
5.7 Fluxo entre setores (envio de clientes entre áreas)	15
5.8 Síntese do capítulo.....	15
6. Resultados por etapa da jornada interna	17
6.1 Informação e orientação (antes do atendimento).....	17
6.2 Chegada, triagem e encaminhamentos	18
6.3 Execução do atendimento/serviço	19
6.4 Pós-atendimento e retornos.....	20
6.5 Itens específicos de Esportes (n=2)	21
7. Pontos críticos e incidentes operacionais	22
7.1 Conceito operacional	22
7.2 Pontos críticos por etapa	22
7.3 Incidentes operacionais nas respostas abertas	24
7.4 Implicações práticas	27
8. Diagnóstico causal e oportunidades	27
8.1 Estrutura de diagnóstico	27
8.2 Diagnóstico por agrupamento	27

8.3 Diagnóstico transversal por eixo causal.....	29
8.4 Mapa de causas e oportunidades (síntese)	30
9. Recomendações e plano de ação.....	31
9.1 Princípios de priorização.....	31
9.2 Ações imediatas (0–30 dias).....	31
9.3 Ações táticas (30–90 dias).....	32
9.4 Ações estruturais (90+ dias)	33
9.5 Matriz de priorização	33
9.6 Indicadores para monitoramento	34
10. Conclusões.....	35
10.1 Síntese.....	35
10.2 Implicações para a gestão da experiência.....	35
10.3 Conclusões por agrupamento	35
10.4 Próximos passos	36
10.5 Nota final de interpretação.....	36

1. Sumário Executivo

1.1 Objetivo

Esta etapa teve como objetivo mensurar, de forma estruturada, a percepção dos colaboradores da Unidade Sesc DF 504 Sul sobre elementos internos que condicionam a experiência do cliente: comunicação e alinhamento, fluxos e integração entre áreas/canais, condições para execução do trabalho e leitura interna da qualidade do atendimento.

1.2 Escopo e base analisada

A pesquisa foi realizada por meio de questionário online, com desenho censitário (convite a todo o quadro elegível). As análises deste relatório consideram **87 respondentes**.

Agrupamentos analíticos adotados:

- **Saúde (Bucal + Física)**
- **Esportes (Esportes + DFEL)**
- **Outras áreas que atendem clientes**
- **Outras áreas que não atendem clientes**

1.3 Principais achados (síntese)

A) Pontos fortes

- **Clima e satisfação elevados:** percepção geral do ambiente predominantemente positiva, com indicador sintético de satisfação em patamar alto.
- **Colaboração interna como ativo:** alta frequência de percepção de colaboração entre equipes.
- **Preparação para o atendimento:** nas áreas de ponta, predomina a sensação de preparo para lidar com o cliente e suas demandas.

B) Fricções (gargalos percebidos)

- **Variabilidade de entendimento e execução:** parte dos respondentes indica inconsistências em comunicação interna e em fluxo de trabalho, sugerindo oscilação de padrão entre áreas.
- **Eficiência operacional com dispersão em “Outras áreas que Atendem Clientes”:** presença de parcela relevante avaliando eficiência/condições como intermediárias (isto é, respostas nas categorias centrais da escala, como “regular”, “nem concordo nem discordo” ou “atende parcialmente”), apontando oportunidades de padronização e simplificação.

- **Tecnologia, infraestrutura e processos como temas recorrentes nas perguntas abertas:** menções a sistemas, condições de trabalho e organização de fluxos como fatores que interferem na entrega.

1.4 Implicações para a jornada do cliente

Os resultados sugerem que a experiência do cliente tende a ser mais consistente quando há: (i) orientação clara e atualizada, (ii) fluxo de encaminhamento definido entre front e retaguarda, e (iii) ferramentas e condições adequadas para execução do atendimento. Onde esses elementos variam, cresce a probabilidade de ruídos de informação, retrabalho e percepção de espera/descontinuidade.

1.5 Recomendações priorizadas

1. **Padronizar informação e rotinas críticas** (fonte única de orientações, mensagens e exceções).
2. **Rituais de alinhamento entre áreas** (repasse curto e periódico com registro de mudanças).
3. **Aprimorar integração de fluxo e registro** (reduzir “vai-e-volta” e dependências).
4. **Plano de melhorias em sistemas/infraestrutura** orientado por fricções recorrentes.
5. **Rotina mínima de devolutivas e aprendizagem** para sustentação de padrão e redução de variação.

2. Contexto e Escopo do Estudo

2.1 Contexto da etapa no projeto

A pesquisa quantitativa com colaboradores compõe mais uma etapa do projeto PR2025_508_SESC_CLIENTES e complementa as demais evidências, trazendo a perspectiva interna sobre fatores operacionais e organizacionais que habilitam (ou restringem) a entrega de uma experiência consistente ao cliente.

2.2 Escopo

- Unidade: Sesc DF 504 Sul
- Público: colaboradores respondentes na base analisada
- Foco analítico: processos internos, comunicação, integração e condições de trabalho relacionadas à entrega ao cliente

2.3 Unidade de análise e agrupamentos

A unidade de análise é o respondente (colaborador). Para robustez e coerência operacional, a leitura foi estruturada nos quatro agrupamentos analíticos:

- **Saúde (Bucal + Física)**
- **Esportes (Esportes + DFEL)**
- **Outras áreas que atendem clientes**
- **Outras áreas que não atendem clientes**

2.4 Delimitações

Esta etapa descreve percepções e avaliações internas, não substituindo medições objetivas de desempenho (tempo de fila, taxa de resolução etc.). Os resultados devem ser interpretados como indicadores de clima, percepção de capacidade e percepção de consistência operacional.

2.5 Premissas e limitações

- Por ser levantamento censitário, a interpretação é descritiva.
- Comparações entre grupos devem considerar o tamanho de base em cada agrupamento e a natureza perceptual das medidas.

3. Metodologia

3.1 Desenho da pesquisa

- Questionário online (autopreenchimento)
- Desenho censitário

3.2 Instrumento e organização do questionário

O instrumento foi um questionário online, disponibilizado no repositório do projeto como fonte de consulta para compreensão da organização das perguntas e seus blocos temáticos.

De forma sintética, o questionário abrangeu:

- Perfil do respondente (área, tempo de atuação no Sesc e faixa etária, além do vínculo com atendimento ao cliente)
- Avaliação do ambiente e colaboração
- Comunicação interna e alinhamento
- Fluxos internos e condições para execução do trabalho
- Itens específicos por área
- Perguntas abertas (melhorias e fatores importantes)

3.3 Dimensões analíticas

Para leitura didática e açãoável, os resultados foram organizados em quatro eixos:

1. **Pessoas** (preparo, feedback, cultura de colaboração)
2. **Processos** (fluxos, regras, exceções, retrabalho)
3. **Canais** (continuidade e consistência entre pontos de contato)
4. **Capacidade** (recursos, sistemas, infraestrutura, dimensionamento)

3.4 Protocolo de análise

- Consolidação e padronização da base
- Estatísticas descritivas e leitura comparativa por agrupamentos
- Análise de comentários abertos por temas recorrentes

3.5 Critérios de priorização de recomendações

Recomendações priorizadas por uma lógica **Impacto na experiência do cliente x Esforço de implementação**, distinguindo ações imediatas, táticas e estruturais.

4. Perfil dos Respondentes

Este capítulo descreve o perfil dos respondentes e define os recortes utilizados ao longo da análise. O objetivo é dar transparência à composição do público ouvido e orientar a leitura dos resultados por agrupamento.

4.1 Quadro-resumo por agrupamento (n=87)

A análise do relatório adota quatro agrupamentos analíticos, definidos por afinidade operacional e relação com o atendimento ao cliente. A Tabela 4.1 apresenta a distribuição dos respondentes por agrupamento analítico.

Tabela 4.1 – Distribuição dos respondentes por agrupamento analítico

Agrupamento	n	% do total
Saúde (Bucal + Física)	39	44,8
Esportes (Esportes + DFEL)	12	13,8
Outras áreas que atendem clientes	29	33,3
Outras áreas que não atendem clientes	7	8,0
Total	87	100,0

Composição dos agrupamentos:

- **Saúde (Bucal + Física):** respostas vinculadas às áreas *Saúde Bucal* e *Saúde Física*.
- **Esportes (Esportes + DFEL):** respostas vinculadas às áreas *Esportes* e *DFEL (Desenvolvimento Físico e Esportivo)*.
- **Outras áreas que atendem clientes:** Atendimento/Recepção; Nutrição – Lanchonete; Turismo; Portaria; Piscina; Assistência Social; Cultura; além de “Outro”.
- **Outras áreas que não atendem clientes:** Administração; Biblioteca; e casos pontuais em Cultura.

4.2 Vínculo com atendimento ao cliente (Q0b)

No conjunto da base, a maioria dos respondentes declara atuar em funções vinculadas ao atendimento ao cliente. A Tabela 4.2 apresenta a distribuição do vínculo declarado com atendimento ao cliente.

Tabela 4.2 – Vínculo com atendimento ao cliente (Q0b)

Vínculo com atendimento ao cliente	n	% do total
Sim	80	92,0
Não	7	8,0

A relação entre o vínculo com atendimento e os agrupamentos analíticos é direta: os três primeiros agrupamentos são compostos integralmente por respondentes que

atendem clientes, enquanto o quarto agrupamento reúne exclusivamente funções que não atendem clientes. A Tabela 4.3 apresenta o cruzamento entre agrupamento e vínculo com atendimento ao cliente.

Tabela 4.3 – Agrupamento x vínculo com atendimento ao cliente (Q0b)

Agrupamento	Não atende	Atende	Total
Saúde (Bucal + Física)	-	39	39
Esportes (Esportes + DFEL)	-	12	12
Outras áreas que atendem clientes	-	29	29
Outras áreas que não atendem clientes	7	-	7

Implicação para a leitura: ao longo do relatório, sempre que houver diferenças relevantes entre “Outras áreas que atendem clientes” e “Outras áreas que não atendem clientes”, a interpretação será orientada pela lógica de **ponta (contato com cliente)** versus **retaguarda (suporte interno)**.

4.3 Tempo de atuação no Sesc (Q19)

O tempo de atuação no Sesc é um recorte importante por estar associado, com frequência, ao domínio de orientações, exceções e rotinas internas (maior experiência) e, por outro lado, à necessidade de acolhimento e ambientação (perfis mais recentes). A Tabela 4.4 apresenta a distribuição de tempo de atuação no Sesc.

Tabela 4.4 – Tempo de atuação no Sesc (Q19)

Tempo de atuação no Sesc (Q19)	n	% do total
Menos de 6 meses	10	11,5
6 meses a 1 ano	10	11,5
1 a 3 anos	22	25,3
3 a 5 anos	13	14,9
Mais de 5 anos	32	36,8

A Tabela 4.5 apresenta a distribuição do tempo de atuação no Sesc por agrupamento.

Tabela 4.5 – Tempo de atuação no Sesc por agrupamento (Q19)

Tempo de atuação (Q19)	Saúde (Bucal + Física)	Esportes (Esportes + DFEL)	Outras áreas que atendem clientes	Outras áreas que não atendem clientes
Menos de 6 meses	5 (12,8%)	2 (16,7%)	2 (6,9%)	1 (14,3%)
6 meses a 1 ano	5 (12,8%)	1 (8,3%)	4 (13,8%)	0 (0,0%)
1 a 3 anos	10 (25,6%)	3 (25,0%)	8 (27,6%)	1 (14,3%)
3 a 5 anos	8 (20,5%)	1 (8,3%)	2 (6,9%)	2 (28,6%)

Tempo de atuação (Q19)	Saúde (Bucal + Física)	Esportes (Esportes + DFEL)	Outras áreas que atendem clientes	Outras áreas que não atendem clientes
Mais de 5 anos	11 (28,2%)	5 (41,7%)	13 (44,8%)	3 (42,9%)

4.4 Faixa etária (Q20)

A distribuição de faixa etária oferece contexto adicional para leitura de percepções e rotinas de trabalho. Quando utilizada ao longo do relatório, a interpretação será sempre gerencial e descritiva (sem atribuições determinísticas). A Tabela 4.6 apresenta a distribuição geral de faixa etária entre os respondentes.

Tabela 4.6 – Distribuição de faixa etária (Q20)

Faixa etária (Q20)	n	% do total
18–24	5	5,7
25–34	17	19,5
35–44	23	26,4
45–59	32	36,8
Prefere não informar	10	11,5

A Tabela 4.7 apresenta a distribuição de faixa etária por agrupamento.

Tabela 4.7 – Faixa etária por agrupamento (Q20)

Faixa etária (Q20)	Saúde (Bucal + Física)	Esportes (Esportes + DFEL)	Outras áreas que atendem clientes	Outras áreas que não atendem clientes
18–24	2 (5,1%)	2 (16,7%)	1 (3,4%)	-
25–34	6 (15,4%)	4 (33,3%)	5 (17,2%)	2 (28,6%)
35–44	7 (17,9%)	3 (25,0%)	9 (31,0%)	4 (57,1%)
45–59	20 (51,3%)	2 (16,7%)	9 (31,0%)	1 (14,3%)
Prefere não informar	4 (10,3%)	1 (8,3%)	5 (17,2%)	-

5. Resultados – Visão Geral

Este capítulo apresenta os resultados gerais da pesquisa com colaboradores, com ênfase em: clima e satisfação, colaboração interna, percepção de qualidade do atendimento, organização de processos, comunicação interna, condições de trabalho e fluxo entre setores.

5.1 Painel de indicadores

Para padronizar a leitura, utilizamos critérios explícitos para consolidação de resultados:

- **Avaliação positiva:** soma das categorias positivas da escala (por exemplo, “Muito positivo” + “Positivo”).
- **Concordância:** soma de “Concordo totalmente” + “Concordo”.
- **Frequência alta:** soma de “Sempre” + “Quase sempre”.

A Tabela 5.1 consolida os principais indicadores do bloco geral.

Tabela 5.1 – Painel de indicadores gerais (síntese)

Indicador	Pergunta	Críterio de leitura	Resultado principal
Clima de trabalho positivo	Q9	Muito positivo + Positivo	94,3% (82/87)
Colaboração entre colegas	Q10	Sempre + Quase sempre	96,6% (84/87)
Condições de trabalho permitem bom desempenho	Q12	Sempre + Quase sempre	90,8% (79/87)
Atendimento de qualidade aos clientes	Q13	Concordo totalmente + Concordo	97,7% (85/87)
Processos organizados e claros	Q14	Concordo totalmente + Concordo	92,0% (80/87)
Comunicação interna funciona adequadamente	Q15	Concordo totalmente + Concordo	83,9% (73/87)
Fluxo entre setores funciona de forma eficiente	Q3*	Concordo totalmente + Concordo	77,5% (62/80)
Satisfação em trabalhar na unidade (0 a 10)	Q16	Média / % 9–10	média 9,4; 82,8% com 9–10

* Q3 foi respondida apenas por colaboradores em funções vinculadas ao atendimento ao cliente (n=80).

5.2 Clima de trabalho e satisfação em atuar na unidade

O clima de trabalho (Q9) apresenta avaliação amplamente favorável: **94,3%** classificam o clima como “**muito positivo**” ou “**positivo**” (82/87). O resultado é consistente entre os agrupamentos, sem diferenças relevantes para a leitura gerencial. A distribuição das respostas é apresentada na Tabela 5.2.

Tabela 5.2 – Clima de trabalho (Q9)

Categoría	n	% do total
Muito positivo	43	49,4
Positivo	39	44,8
Neutro	5	5,7

Em relação à satisfação (Q16), a média geral é **9,4**, com **82,8%** dos respondentes atribuindo nota **9–10** e **64,4%** atribuindo nota **10**. A Tabela 5.3 sintetiza a satisfação por agrupamento.

O conjunto de indicadores aponta para um ambiente interno favorável e alto comprometimento. Ao mesmo tempo, diferenças entre agrupamentos (por exemplo, na satisfação em Esportes) devem ser interpretadas com cautela, dado o tamanho do agrupamento e a natureza perceptual das medidas.

Tabela 5.3 – Satisfação em trabalhar na unidade por agrupamento (Q16)

Agrupamento	n	Nota média	% com nota 9–10	% com nota 10
Saúde (Bucal + Física)	39	9,67	92,3	76,9
Esportes (Esportes + DFEL)	12	9,00	66,7	41,7
Outras áreas que atendem clientes	29	9,24	75,9	55,2
Outras áreas que não atendem clientes	7	9,43	85,7	71,4

5.3 Colaboração entre colegas

A colaboração entre colegas da área é percebida como frequente: **96,6%** indicam que ocorre **sempre** ou **quase sempre** (Q10). Esse resultado é coerente com o bom clima e tende a funcionar como ativo importante para a integração de rotinas e para a sustentação do padrão de atendimento. A Tabela 5.4 apresenta a frequência alta de colaboração (sempre + quase sempre) por agrupamento.

Tabela 5.4 – Colaboração entre colegas por agrupamento (Q10)

Agrupamento	n	% frequência alta (Sempre + Quase sempre)
Saúde (Bucal + Física)	39	97,4
Esportes (Esportes + DFEL)	12	100,0
Outras áreas que atendem clientes	29	93,1
Outras áreas que não atendem clientes	7	100,0

5.4 Percepção de qualidade do atendimento e organização de processos

A percepção de qualidade do atendimento é muito alta: **97,7%** concordam que a unidade oferece atendimento de qualidade aos clientes (Q13). Em paralelo, **92,0%** concordam que a unidade tem processos organizados e claros (Q14).

A Tabela 5.5 apresenta a proporção de concordância com atendimento de qualidade (Q13) por agrupamento.

Tabela 5.5 – Atendimento de qualidade aos clientes por agrupamento (Q13)

Agrupamento	n	% concordância (Concordo totalmente + Concorde)
Saúde (Bucal + Física)	39	100,0
Esportes (Esportes + DFEL)	12	100,0
Outras áreas que atendem clientes	29	93,1
Outras áreas que não atendem clientes	7	100,0

A Tabela 5.6 apresenta a proporção de concordância com processos organizados e claros (Q14) por agrupamento.

Os resultados sugerem uma base institucional sólida para a entrega. Ainda assim, recomenda-se atenção às respostas intermediárias (por exemplo, “nem concordo nem discordo”) e às discordâncias, que sinalizam pontos de variação – especialmente relevantes quando o cliente transita entre setores.

Tabela 5.6 – Processos organizados e claros por agrupamento (Q14)

Agrupamento	n	% concordância (Concordo totalmente + Concorde)
Saúde (Bucal + Física)	39	94,9
Esportes (Esportes + DFEL)	12	91,7
Outras áreas que atendem clientes	29	93,1
Outras áreas que não atendem clientes	7	71,4

5.5 Comunicação interna

A comunicação interna é bem avaliada, porém apresenta maior dispersão quando comparada a outros indicadores: **83,9%** concordam que a comunicação interna funciona adequadamente (Q15), enquanto **16,1%** se posicionam em respostas intermediárias ou de discordância. A Tabela 5.7 apresenta a proporção de concordância com comunicação interna adequada (Q15) por agrupamento.

Comunicação interna é um tema sensível porque atua como causa provável de inconsistência percebida pelo cliente (informações divergentes, orientações incompletas ou mudanças não disseminadas de forma homogênea).

Tabela 5.7 – Comunicação interna adequada por agrupamento (Q15)

Agrupamento	n	% concordância (Concordo totalmente + Concorde)
Saúde (Bucal + Física)	39	87,2
Esportes (Esportes + DFEL)	12	75,0
Outras áreas que atendem clientes	29	82,8
Outras áreas que não atendem clientes	7	85,7

5.6 Condições de trabalho

Em relação às condições de trabalho (equipamentos, estrutura e materiais), **90,8%** indicam frequência alta (“sempre” ou “quase sempre”) de condições que permitem bom desempenho (Q12). Ainda assim, **9,2%** apontam respostas intermediárias (“às vezes”), o que sugere oportunidades de melhoria pontual em recursos e infraestrutura.

A Tabela 5.8 apresenta a frequência alta de condições de trabalho favoráveis (sempre + quase sempre) por agrupamento.

Tabela 5.8 – Condições de trabalho favoráveis por agrupamento (Q12)

Agrupamento	n	% frequência alta (Sempre + Quase sempre)
Saúde (Bucal + Física)	39	94,9
Esportes (Esportes + DFEL)	12	91,7
Outras áreas que atendem clientes	29	86,2
Outras áreas que não atendem clientes	7	85,7

5.7 Fluxo entre setores (envio de clientes entre áreas)

O fluxo entre setores é o indicador com menor patamar relativo de concordância no painel: **77,5%** concordam que o envio de clientes entre áreas funciona de forma eficiente (Q3; n=80), enquanto **22,5%** se posicionam em respostas intermediárias ou de discordância. A Tabela 5.9 apresenta a proporção de concordância com eficiência do fluxo entre setores (Q3) por agrupamento.

Por se tratar de um elemento diretamente conectado à continuidade do atendimento, este resultado tende a ter impacto direto na jornada do cliente (encaminhamentos, retrabalho, tempo total e consistência da informação).

Tabela 5.9 – Eficiência do fluxo entre setores por agrupamento (Q3; n aplicável = 80)

Agrupamento	n	% concordância (Concordo totalmente + Concordo)
Saúde (Bucal + Física)	39	76,9
Esportes (Esportes + DFEL)	12	83,3
Outras áreas que atendem clientes	29	75,9
Outras áreas que não atendem clientes	—	—

5.8 Síntese do capítulo

- **Pontos fortes:** clima e colaboração, satisfação elevada, percepção muito positiva de qualidade do atendimento e de organização de processos.
- **Fricções a acompanhar:** maior dispersão em comunicação interna e, principalmente, no fluxo entre setores (envio de clientes entre áreas), que aparece como ponto crítico transversal para consistência da experiência.

6. Resultados por etapa da jornada interna

Este capítulo organiza os achados por etapas do funcionamento interno que sustentam a experiência do cliente. A leitura foi estruturada em quatro momentos: (i) informação e orientação, (ii) chegada/triagem e encaminhamentos, (iii) execução do atendimento/serviço e (iv) pós-atendimento e retornos.

Nota metodológica: algumas perguntas foram aplicadas apenas a determinados agrupamentos (por exemplo, itens específicos de Saúde e itens específicos de áreas administrativas/de apoio). Sempre que isso ocorrer, o texto e as tabelas explicitam o **n** aplicável.

6.1 Informação e orientação (antes do atendimento)

Esta etapa reúne evidências sobre o quanto os colaboradores se sentem informados, orientados e alinhados para atender – incluindo conhecimento das rotinas e clareza das orientações.

A Tabela 6.1 apresenta o percentual de respondentes que declaram conhecer as rotinas e orientações “razoavelmente” ou “muito bem” (Q1), por agrupamento.

Tabela 6.1 – Conhecimento de rotinas e orientações para atendimento (Q1)

Agrupamento	n	% no critério
Saúde (Bucal + Física)	39	94,9
Esportes (Esportes + DFEL)	12	83,3
Outras áreas que atendem clientes	29	72,4
Outras áreas que não atendem clientes	–	–

A Tabela 6.2 apresenta o percentual que avalia as orientações como “claras” ou “muito claras” (Q2), por agrupamento.

Tabela 6.2 – Clareza das orientações para atendimento (Q2)

Agrupamento	n	% no critério
Saúde (Bucal + Física)	39	89,7
Esportes (Esportes + DFEL)	12	100,0
Outras áreas que atendem clientes	29	93,1
Outras áreas que não atendem clientes	–	–

Saúde e Esportes apresentam patamar elevado de conhecimento e clareza. Em “Outras áreas que atendem clientes”, observa-se maior dispersão em Q1 (conhecimento), o que sugere oportunidade de reforço de ambientação e padronização de orientações – especialmente em temas que envolvem exceções e encaminhamentos.

Além do bloco comum, o questionário inclui perguntas específicas sobre informação necessária para execução do trabalho em determinados agrupamentos:

Tabela 6.3 – Saúde: clareza das informações necessárias para atendimento (Q5S)

Categoria	Saúde (Bucal + Física) (n=39)
Muito claras	19 (48,7%)
Claras	16 (41,0%)
Razoavelmente claras	4 (10,3%)

Tabela 6.4 – DFEL e demais áreas que atendem clientes: clareza das informações necessárias para execução (Q5A)

Categoria	DFEL (n=10)	Outras áreas que atendem clientes (n=29)
Claras	7 (70,0%)	16 (55,2%)
Muito claras	3 (30,0%)	10 (34,5%)
Razoavelmente claras	0 (0,0%)	3 (10,3%)

No caso da área de Esportes, houve um item específico sobre o quanto os clientes chegam informados (Q5E). Como a base é pequena (n=2), o resultado deve ser interpretado apenas como indicativo.

Nota metodológica: o instrumento apresentou blocos específicos diferentes para **DFEL e Esportes**. Por isso, alguns itens (Q5A/Q6A/Q7A/Q8A) têm **n aplicável = 10** (DFEL), enquanto o item Q5E tem **n aplicável = 2** (Esportes). Em todas as tabelas deste capítulo, o n aplicável é explicitado para mitigar essa diferença de roteamento.

6.2 Chegada, triagem e encaminhamentos

Esta etapa consolida evidências sobre fluxo de encaminhamento entre áreas e continuidade do atendimento – ponto crítico para reduzir retrabalho e evitar desencontros de informação.

A Tabela 6.5 apresenta o percentual que **concorda** (concordo + concordo totalmente) que o fluxo de envio de clientes entre áreas funciona de forma eficiente (Q3), por agrupamento.

Embora o resultado global seja favorável, Q3 é o item com maior proporção de respostas intermediárias/discordantes no bloco comum. Isso sinaliza que a eficiência do fluxo entre áreas é um tema com variação perceptível e potencial impacto direto na continuidade do atendimento.

Tabela 6.5 – Eficiência do fluxo entre áreas (Q3)

Agrupamento	n	% no critério
Saúde (Bucal + Física)	39	76,9
Esportes (Esportes + DFEL)	12	83,3
Outras áreas que atendem clientes	29	75,9
Outras áreas que não atendem clientes	–	–

Nos itens específicos, Saúde avaliou o fluxo de chegada e encaminhamento interno (Q6S), e DFEL/demais áreas avaliaram a eficiência quando recebem demandas/encaminhamentos de outras áreas (Q6A). As Tabelas 6.6 e 6.7 apresentam as distribuições.

Tabela 6.6 – Saúde: avaliação do fluxo de chegada e encaminhamento (Q6S)

Categoria	Saúde (Bucal + Física) (n=39)
Muito bem	22 (56,4%)
Bem	14 (35,9%)
Regular	3 (7,7%)

Tabela 6.7 – DFEL e demais áreas que atendem clientes: eficiência ao receber demandas/encaminhamentos (Q6A)

Categoria	DFEL (n=10)	Outras áreas que atendem clientes (n=29)
Eficiente	5 (50,0%)	17 (58,6%)
Muito eficiente	3 (30,0%)	6 (20,7%)
Regular	2 (20,0%)	5 (17,2%)
Pouco eficiente	0 (0,0%)	1 (3,4%)

Ainda no bloco de DFEL/demais áreas, a comunicação interna para viabilizar o trabalho (Q7A) aparece como componente relevante dos encaminhamentos.

Tabela 6.8 – DFEL e demais áreas que atendem clientes: comunicação interna para viabilizar o trabalho (Q7A)

Categoria	DFEL (n=10)	Outras áreas que atendem clientes (n=29)
Atende	7 (70,0%)	18 (62,1%)
Atende totalmente	3 (30,0%)	4 (13,8%)
Atende parcialmente	0 (0,0%)	6 (20,7%)
Atende pouco	0 (0,0%)	1 (3,4%)

Em “Outras áreas que atendem clientes”, há presença de respostas “**atende parcialmente**” em Q7A, o que tende a se traduzir, na prática, em dependência de pessoas específicas, necessidade de “confirmar com alguém” e maior chance de desencontros em horários de pico ou em substituições.

6.3 Execução do atendimento/serviço

Esta etapa reúne evidências sobre preparo percebido, condições para execução e capacidade de sustentar padrão na entrega.

A Tabela 6.9 apresenta o percentual que concorda sentir que contribui para uma boa experiência do cliente (Q4), por agrupamento.

Tabela 6.9 – Percepção de contribuição para a experiência do cliente (Q4)

Agrupamento	n	% no critério
Saúde (Bucal + Física)	39	100,0
Esportes (Esportes + DFEL)	12	100,0
Outras áreas que atendem clientes	29	96,6
Outras áreas que não atendem clientes	-	-

No agrupamento Saúde, há itens específicos sobre preparo para lidar com o cliente (Q7S) e sobre percepção dos tempos de espera (Q8S). As Tabelas 6.10 e 6.11 apresentam as distribuições.

Tabela 6.10 – Saúde: preparo para lidar com o cliente (Q7S)

Categoria	Saúde (Bucal + Física) (n=39)
Totalmente preparado(a)	27 (69,2%)
Preparado(a)	10 (25,6%)
Parcialmente preparado(a)	2 (5,1%)

Tabela 6.11 – Saúde: percepção sobre tempos de espera (Q8S)

Categoria	Saúde (Bucal + Física) (n=39)
Concordo	22 (56,4%)
Concordo totalmente	16 (41,0%)
Nem concordo nem discordo	1 (2,6%)

Para DFEL e demais áreas que atendem clientes, o questionário avaliou com que frequência os colaboradores se sentem preparados para atender às demandas do cotidiano (Q8A). A Tabela 6.12 apresenta as distribuições.

A percepção de preparo é alta, mas há presença de respostas “às vezes/raramente” em Q8A em “Outras áreas que atendem clientes”, o que pode refletir variações de escala, cobertura de informação, ou dependência de recursos (sistemas, materiais, infraestrutura) em momentos específicos.

Tabela 6.12 – DFEL e demais áreas que atendem clientes: preparo percebido no cotidiano (Q8A)

Categoria	DFEL (n=10)	Outras áreas que atendem clientes (n=29)
Sempre	6 (60,0%)	11 (37,9%)
Quase sempre	3 (30,0%)	13 (44,8%)
Às vezes	1 (10,0%)	4 (13,8%)
Raramente	0 (0,0%)	1 (3,4%)

6.4 Pós-atendimento e retornos

O questionário não possui um bloco amplo e específico sobre retorno ao cliente (por exemplo, confirmação posterior, acompanhamento de pendências ou recontato). Ainda assim, há uma evidência relevante sobre “fechamento interno” do trabalho: a frequência de devolutivas (orientações, retornos e aprendizagem após a execução). A

Tabela 6.13 apresenta a frequência de devolutivas recebidas pelos colaboradores (Q11), por agrupamento.

Observa-se concentração em “às vezes” e “frequentemente”, com menor presença de “raramente/nunca”. Ainda assim, para sustentar consistência ao longo do tempo, recomenda-se estruturar devolutivas mínimas e regulares para rotinas críticas (principalmente quando há mudanças de orientação, exceções ou pontos de atenção em encaminhamentos).

Tabela 6.13 – Frequência de devolutivas sobre o trabalho (Q11)

Categoria	Saúde (Bucal + Física) (n=39)	Esportes (Esportes + DFEL) (n=12)	Outras áreas que atendem clientes (n=29)	Outras áreas que não atendem clientes (n=7)
Frequentemente	17 (43,6%)	5 (41,7%)	13 (44,8%)	4 (57,1%)
Às vezes	18 (46,2%)	6 (50,0%)	12 (41,4%)	3 (42,9%)
Raramente	4 (10,3%)	0 (0,0%)	3 (10,3%)	0 (0,0%)
Nunca	0 (0,0%)	1 (8,3%)	1 (3,4%)	0 (0,0%)

6.5 Itens específicos de Esportes (n=2)

Além dos blocos comuns e do bloco DFEL, o questionário incluiu itens específicos para respondentes que se identificaram como **Esportes**. Como a base é pequena (n=2), os resultados devem ser interpretados apenas como indicativos.

Tabela 6.14 – Esportes: percepção sobre clientes chegarem informados (Q5E)

Categoria	Esportes (n=2)
Sempre	1 (50,0%)
Quase sempre	1 (50,0%)

Tabela 6.15 – Esportes: interação com outras áreas (Q6E)

Categoria	Esportes (n=2)
Concordo totalmente	2 (100,0%)

Tabela 6.16 – Esportes: infraestrutura para execução (Q7E)

Categoria	Esportes (n=2)
Sempre	1 (50,0%)
Às vezes	1 (50,0%)

Nota metodológica: o instrumento apresentou blocos específicos diferentes para **DFEL** e **Esportes**. Por isso, itens do bloco DFEL (Q5A/Q6A/Q7A/Q8A) têm **n aplicável = 10**, enquanto itens específicos de

■ Esportes (Q5E/Q6E/Q7E) têm **n aplicável = 2**. Em todas as tabelas, o n aplicável é explicitado para mitigar essa diferença de roteamento.

7. Pontos críticos e incidentes operacionais

Este capítulo traduz os resultados do Capítulo 6 em **pontos críticos operacionais** – situações em que variações internas (entre áreas, turnos, pessoas, rotinas ou condições) aumentam a probabilidade de fricção para o cliente. A análise combina: (i) evidências do questionário (tabelas e percentuais) e (ii) relatos dos campos abertos.

7.1 Conceito operacional

Para fins deste relatório, definimos como **ponto crítico** qualquer condição de trabalho, regra, fluxo, prática ou dependência que:

- gera **variação de padrão** entre áreas ou pessoas; e
- tenha potencial de produzir **descontinuidade** no atendimento (encaminhamentos, retrabalho, informações divergentes, demora, necessidade de “confirmar”);
- apareça de forma consistente em indicadores com maior dispersão (por exemplo, presença de respostas intermediárias e de discordância) e/ou em menções recorrentes nas abertas.

7.2 Pontos críticos por etapa

7.2.1 Informação e orientação (antes do atendimento)

Ponto crítico 1 – Variação de domínio das orientações e rotinas em “Outras áreas que atendem clientes”

- **Evidência:** em Q1, a proporção de respondentes que declaram conhecer rotinas e orientações “razoavelmente/muito bem” é mais alta em Saúde (Tabela 6.1), e mais dispersa em “Outras áreas que atendem clientes”.
- **Risco operacional:** maior probabilidade de depender de pessoas específicas, de recorrer a confirmações e de transmitir orientações com diferenças entre atendentes.
- **Impacto esperado na experiência:** aumento de “vai-e-volta” do cliente e de inconsistência de informação.

Ponto crítico 2 – Clareza de informação necessária para execução (ênfase em padronização de mensagens e exceções)

- **Evidência:** mesmo com patamar alto de clareza (Tabela 6.2), as distribuições específicas (Tabelas 6.3 e 6.4) mostram espaço de melhoria no aumento de “muito claras” e na redução de “razoavelmente claras”, especialmente em rotinas sujeitas a exceções.

- **Risco operacional:** dúvidas em situações não rotineiras e maior dependência de consulta/encaminhamento.
- **Impacto esperado:** percepção de insegurança, demora e orientação divergente.

7.2.2 Chegada, triagem e encaminhamentos

Ponto crítico 3 – Eficiência do fluxo entre áreas (encaminhamento de clientes) como principal foco de variabilidade

- **Evidência:** Q3 é o indicador com menor patamar relativo de concordância no bloco comum (Tabela 6.5), com presença relevante de respostas intermediárias/discordantes.
- **Risco operacional:** filas “invisíveis” (aguardando retorno), repetição de explicação pelo cliente e retrabalho administrativo.
- **Impacto esperado:** aumento do tempo total da jornada e sensação de descontinuidade.

Ponto crítico 4 – Eficiência ao receber demandas/encaminhamentos (rotina de retaguarda do atendimento)

- **Evidência:** em Q6A, há presença de “regular” e “pouco eficiente” em “Outras áreas que atendem clientes” (Tabela 6.7).
- **Risco operacional:** encaminhamento sem informação completa, devolução de demanda, necessidade de recontato.
- **Impacto esperado:** cliente circula mais, aguarda mais e percebe inconsistência.

Ponto crítico 5 – Comunicação interna para viabilizar encaminhamentos e execução

- **Evidência:** em Q7A, há parcela em “atende parcialmente/atende pouco” em “Outras áreas que atendem clientes” (Tabela 6.8).
- **Risco operacional:** comunicação depende de canais informais e de pessoas específicas; mudanças não chegam de forma homogênea.
- **Impacto esperado:** orientações diferentes conforme o canal, o dia ou o atendente.

7.2.3 Execução do atendimento/serviço

Ponto crítico 6 – Preparo percebido no cotidiano com variação em áreas de atendimento não especializadas

- **Evidência:** em Q8A, há respostas “às vezes/raramente” em “Outras áreas que atendem clientes” (Tabela 6.12), ainda que o patamar geral seja favorável.
- **Risco operacional:** aumento de tempo para resolver demandas não rotineiras e maior necessidade de encaminhar.
- **Impacto esperado:** menor resolutividade no primeiro contato.

7.2.4 Pós-atendimento e retornos

Ponto crítico 7 – Devolutivas como mecanismo de sustentação de padrão (cadência e previsibilidade)

- **Evidência:** em Q11, a distribuição se concentra em “às vezes” e “frequentemente”, com ocorrência residual de “raramente/nunca” (Tabela 6.13).
- **Risco operacional:** ausência de rotinas mínimas de devolutiva dificulta consolidar aprendizagem, corrigir variações e disseminar mudanças de orientação.
- **Impacto esperado:** manutenção de inconsistências ao longo do tempo.

7.3 Incidentes operacionais nas respostas abertas

As respostas abertas reforçam os pontos críticos apresentados nas seções anteriores. Para dar transparência e permitir priorização, foi realizada uma consolidação temática das menções.

A Tabela 7.1 consolida os temas mais citados na pergunta de melhorias (Q17).

Tabela 7.1 – Consolidação temática das respostas abertas: melhorias (Q17)

Tema	Menções	%
Pessoas e dimensionamento	23	26,4
Infraestrutura e recursos	21	24,1
Comunicação e alinhamento	17	19,5
Sistemas e tecnologia	16	18,4
Processos e fluxos	16	18,4
Atendimento ao cliente	14	16,1
Gestão e organização	5	5,7
Outros / não classificável	29	33,3

Interpretação: a tabela contabiliza **menções** por tema. Uma mesma resposta pode citar mais de um tema; por isso, a soma de menções pode ultrapassar o total de respondentes.

O que significa cada categoria (Q17):

- **Sistemas e tecnologia:** menções a sistemas, aplicativos, rede, acesso, login/senhas, instabilidade, lentidão, integração entre registros e suporte técnico.
- **Pessoas e dimensionamento:** menções a quantidade de pessoas, escala, cobertura em picos, substituições, sobrecarga, distribuição de tarefas e necessidade de reforço de equipe.
- **Infraestrutura e recursos:** menções a estrutura física, salas, equipamentos, materiais, mobiliário, manutenção e condições do ambiente de trabalho.

- **Comunicação e alinhamento:** menções a necessidade de alinhar informações, padronizar orientações, divulgar mudanças e reduzir desencontros entre áreas/turnos.
- **Processos e fluxos:** menções a rotinas, etapas, regras, encaminhamentos, retrabalho, burocracia e necessidade de simplificação/padronização de procedimentos.
- **Atendimento ao cliente:** menções diretamente ligadas à relação com o cliente (acolhimento, orientação, postura, clareza da informação ao cliente, agilidade percebida e resolutividade).
- **Gestão e organização:** menções a coordenação, definição de responsabilidades, organização do trabalho, planejamento e acompanhamento.
- **Outros / não classificável:** respostas genéricas, pouco específicas, fora do escopo das categorias acima, ou que não permitem identificar um tema com clareza (por exemplo, menções muito curtas sem contexto).

A Tabela 7.2 consolida os temas mais citados na pergunta sobre o que é mais importante para o trabalho (Q18).

Tabela 7.2 – Consolidação temática das respostas abertas: fatores importantes (Q18)

Tema	Menções	%
Atendimento ao cliente	33	37,9
Infraestrutura e recursos	30	34,5
Pessoas e dimensionamento	27	31,0
Gestão e organização	25	28,7
Sistemas e tecnologia	6	6,9
Comunicação e alinhamento	5	5,7
Processos e fluxos	4	4,6
Outros / não classificável	19	21,8

Interpretação: a tabela contabiliza **menções** por tema. Uma mesma resposta pode citar mais de um tema; por isso, a soma de menções pode ultrapassar o total de respondentes.

O que significa cada categoria (Q18):

- **Pessoas e dimensionamento:** menções a equipe suficiente, cooperação, cobertura de escala, apoio entre colegas, preparo e disponibilidade para executar o trabalho.
- **Atendimento ao cliente:** menções a acolhimento, empatia, cordialidade, escuta, clareza na orientação, postura no atendimento, resolutividade e respeito.
- **Sistemas e tecnologia:** menções a sistemas funcionarem bem, acesso rápido à informação, estabilidade, ferramentas adequadas e integração de registros.

- **Infraestrutura e recursos:** menções a estrutura e materiais adequados para atender (espaços, equipamentos, manutenção, organização física).
- **Gestão e organização:** menções a liderança presente, organização do trabalho, planejamento, definição de responsabilidades, apoio da coordenação e acompanhamento.
- **Comunicação e alinhamento:** menções a alinhamento interno, comunicação clara, repasse de mudanças e redução de desencontros.
- **Processos e fluxos:** menções a procedimentos claros, fluxos bem definidos, padronização e redução de retrabalho.
- **Outros / não classificável:** respostas genéricas, pouco específicas, fora do escopo das categorias acima, ou que não permitem identificar um tema com clareza.

Leitura gerencial: as perguntas abertas reforçam três vetores estruturantes para gestão:

- (i) **capacidade** (sistemas/infraestrutura) como gerador de demora e retrabalho;
- (ii) **pessoas e dimensionamento** como condição para sustentar padrão em picos e substituições; e
- (iii) **processos/comunicação** como mecanismos para reduzir variação e garantir continuidade.

Além das tabelas consolidadas, os temas recorrentes podem ser lidos como “incidentes operacionais” típicos:

- **Sistemas, infraestrutura e recursos de trabalho:** instabilidade, lentidão, acessos, equipamentos e condições físicas que interferem na execução e produtividade.
- **Processos e fluxos:** retrabalho, dependências, etapas pouco claras, necessidade de padronização e redução de “vai-e-volta”.
- **Comunicação interna e alinhamento:** centralização de orientações, atualização homogênea e redução de divergências.
- **Organização do trabalho e apoio em momentos críticos:** cobertura, distribuição de carga e suporte para manter padrão.
- **Devolutivas, aprendizagem e desenvolvimento:** devolutivas regulares, alinhamento de expectativas e desenvolvimento para rotinas e exceções.

Nota metodológica: os temas foram definidos por classificação temática automatizada, seguida de revisão para coerência. Trechos ilustrativos podem ser inseridos mantendo anonimização, priorizando frases que exemplifiquem processos (não pessoas).

7.4 Implicações práticas

A síntese dos pontos críticos sugere três implicações práticas imediatas para a gestão do serviço:

1. **Governança de orientação e informação:** consolidar fonte única e rotinas de atualização (o que muda, quando muda, como comunicar).
2. **Padronização de encaminhamentos entre áreas:** definir mínimo de informação que deve acompanhar o cliente/demanda e responsabilidades claras de passagem.
3. **Cadência de devolutivas e aprendizagem:** estabelecer rotina mínima de devolutivas para sustentar padrão e reduzir variação.

Essas implicações serão detalhadas no Capítulo 8 (diagnóstico causal) e convertidas em plano de ação no Capítulo 9.

8. Diagnóstico causal e oportunidades

Este capítulo consolida as evidências e pontos críticos dos capítulos anteriores em um diagnóstico causal, com o objetivo de orientar recomendações acionáveis. A leitura é organizada em quatro eixos: **Pessoas, Processos, Canais e Capacidade**.

8.1 Estrutura de diagnóstico

Para cada ponto crítico, buscamos identificar:

- **Causa provável** (o que, internamente, produz a variação);
- **Efeito operacional** (como isso aparece no dia a dia, em forma de retrabalho, demora, dependência ou desencontro);
- **Risco para a experiência do cliente** (como o cliente tende a perceber);
- **Oportunidade de melhoria** (ação de correção/mitigação).

8.2 Diagnóstico por agrupamento

8.2.1 Saúde (Bucal + Física)

Síntese do agrupamento: percepção elevada de conhecimento e clareza de orientações, preparo para o atendimento e avaliação favorável do fluxo de chegada/encaminhamento interno. Ainda assim, o indicador de fluxo entre áreas (Q3) aparece como tema a acompanhar por seu potencial de impacto na continuidade do atendimento.

Causas e oportunidades prioritárias:

- **Processos:** padronizar rotinas de encaminhamento para situações em que há interação com outras áreas (por exemplo, demandas que exigem registro, retorno ou coordenação com recepção/apoio).

- **Canais:** reforçar continuidade da informação quando o cliente transita entre pontos de contato (presencial, encaminhamento interno e retorno).
- **Capacidade:** manter condições de trabalho e recursos que sustentam o padrão elevado já percebido.

8.2.2 Esportes (Esportes + DFEL)

Síntese do agrupamento: percepção favorável de clareza das orientações e do fluxo entre áreas; preparo no cotidiano em patamar alto, com presença minoritária de respostas intermediárias. Por se tratar de agrupamento com menor base, recomenda-se leitura gerencial, com foco em consistência de rotinas e capacidade de absorver picos.

Causas e oportunidades prioritárias:

- **Processos:** consolidar procedimentos e critérios de encaminhamento (o que deve ser resolvido no ponto de contato, o que deve ser encaminhado e com quais informações mínimas).
- **Capacidade:** assegurar cobertura e recursos em horários críticos, reduzindo variações de preparo percebido.

8.2.3 Outras áreas que atendem clientes

Síntese do agrupamento: bom patamar geral de avaliação, porém maior dispersão em itens ligados a domínio de orientações (Q1), eficiência ao receber demandas/encaminhamentos (Q6A) e comunicação interna para viabilizar o trabalho (Q7A). Esses sinais convergem para risco de variação de padrão em pontos de contato que funcionam como “porta de entrada” ou como suporte operacional ao atendimento.

Causas e oportunidades prioritárias:

- **Pessoas:** reforçar ambientação e atualização periódica de orientações, com ênfase em exceções e situações não rotineiras (reduz dependência de pessoas específicas).
- **Processos:** definir padrões mínimos de encaminhamento entre áreas (informação obrigatória, responsabilidades e prazos internos) para reduzir devolução de demanda e retrabalho.
- **Canais:** tornar a comunicação interna menos dependente de informalidade, com registro de mudanças e fácil acesso.
- **Capacidade:** priorizar correções de sistemas/infraestrutura que aparecem como impeditivos recorrentes nas abertas.

8.2.4 Outras áreas que não atendem clientes

Síntese do agrupamento: por se tratar de retaguarda, a contribuição para a experiência do cliente ocorre de forma indireta (por suporte, organização e viabilização de execução). A base é pequena, e a leitura deve focar em como a

retaguarda influencia o atendimento: prazos internos, disponibilidade de informações e resolução de impedimentos.

Causas e oportunidades prioritárias:

- **Processos:** clarificar fluxos de suporte ao atendimento (demandas recebidas, prazos, critérios e retorno à ponta).
- **Canais:** estabelecer mecanismos simples de registro e rastreabilidade de demandas internas.
- **Capacidade:** mitigar gargalos de recursos e sistemas que impactam atendimento, mesmo quando a retaguarda não interage com o cliente.

8.3 Diagnóstico transversal por eixo causal

8.3.1 Pessoas

Sinais observados: percepção alta de contribuição para a experiência do cliente e preparo em patamar geral favorável. Entretanto, há variações em “Outras áreas que atendem clientes” (Q1 e Q8A), sugerindo diferença de domínio de rotinas e exceções.

Oportunidades:

- padronizar acolhimento e ambientação para novos colaboradores;
- reforçar atualização periódica (mudanças, exceções e orientações críticas);
- estruturar devolutivas regulares como mecanismo de aprendizagem e correção de variação.

8.3.2 Processos

Sinais observados: percepção positiva de processos organizados, porém com alerta no fluxo entre áreas (Q3) e na eficiência ao receber demandas/encaminhamentos (Q6A).

Oportunidades:

- desenhar padrão mínimo de encaminhamento (checklist do que deve acompanhar a demanda/cliente);
- definir responsabilidades e prazos internos para evitar “fila invisível” e retrabalho;
- revisar pontos de transição entre áreas (onde a jornada muda de dono).

8.3.3 Canais

Sinais observados: comunicação interna aparece com maior dispersão no bloco geral (Q15) e, em áreas de atendimento não especializadas, parte avalia que a comunicação atende apenas parcialmente (Q7A).

Oportunidades:

- consolidar fonte única de orientações e mudanças (com acesso fácil);
- criar rotina de atualização e registro (o que mudou, quando mudou, por quê);
- definir mensagens padrão e formas de registro do atendimento quando há encaminhamento.

8.3.4 Capacidade

Sinais observados: condições de trabalho são bem avaliadas, mas aparecem como tema recorrente nas respostas abertas (sistemas, infraestrutura, recursos). A presença de respostas intermediárias em preparo (Q8A) pode refletir dependência de capacidade disponível em momentos críticos.

Oportunidades:

- mapear e priorizar impeditivos (tecnologia, acessos, infraestrutura) que geram demora e retrabalho;
- definir plano de manutenção/correção com base em impacto no atendimento;
- ajustar cobertura em horários de pico e rotinas críticas.

8.4 Mapa de causas e oportunidades (síntese)

A Tabela 8.1 sintetiza as principais relações causa → efeito → oportunidade.

Tabela 8.1 – Mapa de causas e oportunidades

Eixo causal	Causa provável	Efeito operacional	Risco para o cliente	Oportunidade de melhoria
Processos	Encaminhamento sem padrão mínimo	Devolução de demanda e retrabalho	Descontinuidade e aumento de tempo	Checklist de encaminhamento; prazos e responsabilidades
Canais	Atualizações não registradas/centralizadas	Divergência de orientação	Informação inconsistente	Fonte única de orientações; registro de mudanças
Pessoas	Diferença de domínio de rotinas e exceções	Dependência de pessoas específicas	“Precisa confirmar”; demora	Ambientação e atualização periódica; devolutivas
Capacidade	Impeditivos de sistema/infraestrutura	Atrasos e interrupções	Espera e frustração	Plano de correções priorizado por impacto

A partir deste diagnóstico, o Capítulo 9 converte oportunidades em recomendações e plano de ação com priorização por impacto e esforço.

9. Recomendações e plano de ação

Este capítulo converte o diagnóstico causal em recomendações açãoáveis. As propostas foram organizadas por horizonte de implementação e priorizadas segundo a lógica **Impacto na experiência do cliente × Esforço de implementação**. As recomendações também foram estruturadas para atacar diretamente os pontos críticos identificados: (i) variação de orientação/informação, (ii) fragilidades em encaminhamentos entre áreas, (iii) dispersão na comunicação interna para execução e (iv) impeditivos de capacidade (sistemas/infraestrutura).

9.1 Princípios de priorização

A priorização considera quatro critérios:

1. **Impacto na continuidade do atendimento** (redução de “vai-e-volta”, retrabalho e demora).
2. **Redução de variação de padrão** (mesma orientação e mesma regra independentemente de área, turno e atendente).
3. **Viabilidade de implementação** (dependências de tecnologia, governança e pessoas).
4. **Sustentação** (capacidade de manter a melhoria ao longo do tempo).

9.2 Ações imediatas (0–30 dias)

9.2.1 Implantar “fonte única” de orientações e mudanças

- **O que é:** consolidar em um único repositório as orientações de atendimento (rotinas, exceções, mensagens padrão e atualizações).
- **Por que agora:** reduz divergências e dependência de consulta informal; ataca diretamente dispersão observada em Q1/Q7A/Q15.
- **Como executar:**
 - nomear responsável editorial (por área e geral);
 - criar padrão de atualização (o que mudou, quando mudou, por quê);
 - disponibilizar acesso rápido para todos os pontos de contato.
- **Como medir:** redução de respostas intermediárias/discordantes em comunicação interna e aumento de “muito claras” nos itens de clareza.

9.2.2 Definir padrão mínimo de encaminhamento entre áreas (checklist)

- **O que é:** criar um checklist do que deve acompanhar qualquer encaminhamento (informações obrigatórias, contexto, documentação, prazos e responsável).
- **Por que agora:** Q3 e Q6A sinalizam variação relevante em encaminhamentos; essa ação reduz retrabalho e devolução de demanda.
- **Como executar:**
 - mapear 5–10 encaminhamentos mais frequentes;

- definir campos mínimos e canal de registro;
- treinar rapidamente os pontos de contato.
- **Como medir:** melhoria em Q3 e Q6A; redução de relatos de retrabalho nas abertas.

9.2.3 Rotina curta e regular de alinhamento operacional

- **O que é:** encontro de 15–20 minutos, semanal, para repasse de mudanças e alinhamento de exceções.
- **Por que agora:** reduz variação e acelera disseminação das atualizações.
- **Como executar:** pauta fixa (mudanças, problemas recorrentes, dúvidas de regra, encaminhamentos), com registro simples.
- **Como medir:** aumento de concordância em comunicação interna (Q15) e melhoria na clareza percebida.

9.2.4 Rotina mínima de devolutivas (supervisão orientada por padrão)

- **O que é:** estabelecer devolutivas regulares sobre rotinas críticas e pontos de variação, com foco em aprendizagem.
- **Por que agora:** Q11 concentra em “às vezes”, indicando espaço para maior previsibilidade.
- **Como executar:** devolutiva quinzenal/mensal por equipe, com foco em 2–3 pontos críticos do período.
- **Como medir:** aumento de “frequentemente” em Q11 e redução de variação em itens de orientação e encaminhamento.

9.3 Ações táticas (30–90 dias)

9.3.1 Desenhar e formalizar fluxos de transição entre áreas

- **O que é:** mapear e redesenhar os pontos de transição onde a jornada muda de “dono” (por exemplo, recepção → área técnica; área técnica → financeiro/registro; atendimento → suporte).
- **Por que:** Q3 e Q6A indicam risco de descontinuidade; redesenho reduz filas invisíveis e retrabalho.
- **Como executar:** oficinas rápidas por fluxo (2–3 encontros), definindo responsabilidades, tempos e registros.
- **Como medir:** melhoria em Q3/Q6A, redução de “regular/pouco eficiente” e redução de menções de retrabalho.

9.3.2 Padronizar mensagens e scripts de orientação ao cliente

- **O que é:** conjunto de mensagens padrão (o que dizer, como dizer e como registrar) para temas recorrentes e para exceções.
- **Por que:** reduz inconsistência e melhora previsibilidade.
- **Como executar:** construir com representantes de Saúde, Esportes e pontos de entrada; validar com coordenação.

- **Como medir:** aumento de “muito claras” e redução de divergências apontadas nas abertas.

9.3.3 Programa de ambientação e reciclagem por função

- **O que é:** trilha curta de ambientação para novos colaboradores e reciclagem periódica para todos, focada em rotinas e exceções.
- **Por que:** reduz diferença de domínio observada em Q1 e variabilidade em preparo (Q8A).
- **Como executar:** módulos curtos (30–45 min) e materiais de consulta (perguntas frequentes).
- **Como medir:** aumento de conhecimento (Q1) e melhora de preparo percebido (Q8A).

9.3.4 Painel de acompanhamento operacional (indicadores simples)

- **O que é:** painel mensal com 6–8 indicadores, incluindo comunicação, encaminhamentos e devolutivas.
- **Por que:** sustenta governança e evita regressão.
- **Como executar:** definir indicadores, periodicidade e responsáveis.
- **Como medir:** estabilidade dos indicadores e redução de dispersões.

9.4 Ações estruturais (90+ dias)

9.4.1 Plano de melhorias em sistemas e infraestrutura priorizado por impacto

- **O que é:** lista priorizada de ajustes (acessos, estabilidade, integração de registros, infraestrutura) com base nas fricções relatadas.
- **Por que:** capacidade aparece como fator recorrente nas abertas e influencia demora e retrabalho.
- **Como executar:** consolidar demandas, classificar por impacto, definir cronograma e responsáveis.
- **Como medir:** redução de ocorrências de impedimento e melhoria de percepção em condições de trabalho (Q12).

9.4.2 Governança de processos e integração entre áreas

- **O que é:** definir papéis de governança (dono do processo), ritos de revisão e atualização de fluxos.
- **Por que:** sustenta padronização de encaminhamentos e orientações.
- **Como executar:** comitê operacional mensal e responsáveis por processo.
- **Como medir:** melhoria sustentada em Q3/Q6A/Q15 e redução de variabilidade.

9.5 Matriz de priorização

A Tabela 9.1 apresenta a matriz de priorização (impacto × esforço) e sugere a ordem de implementação.

Tabela 9.1 – Matriz de priorização (impacto x esforço)

Recomendações	Horizonte	Impacto esperado	Esforço	Responsável sugerido
Fonte única de orientações e mudanças	0–30 dias	Alto	Baixo-médio	Coordenação + lideranças
Checklist de encaminhamento entre áreas	0–30 dias	Alto	Médio	Coordenação + pontos de entrada
Rotina curta de alinhamento operacional	0–30 dias	Médio-alto	Baixo	Lideranças de equipe
Rotina mínima de devolutivas	0–30 dias	Médio	Baixo	Lideranças de equipe
Formalização de fluxos de transição	30–90 dias	Alto	Médio	Coordenação + representantes
Padronização de mensagens ao cliente	30–90 dias	Médio-alto	Médio	Coordenação + atendimento
Ambientação e reciclagem por função	30–90 dias	Médio	Médio	RH/Desenvolvimento + lideranças
Painel de acompanhamento operacional	30–90 dias	Médio	Baixo-médio	Coordenação
Plano de melhorias em sistemas/infraestrutura	90+ dias	Alto	Alto	TI/Infraestrutura + gestão
Governança de processos e integração	90+ dias	Alto	Médio-alto	Gestão da unidade

9.6 Indicadores para monitoramento

Recomenda-se monitorar um conjunto enxuto de indicadores, com leitura mensal:

- Fluxo entre áreas (Q3):** concordância e proporção de respostas intermediárias/discordantes.
- Eficiência ao receber demandas/encaminhamentos (Q6A):** redução de “regular/pouco eficiente”.
- Comunicação interna (Q15 e Q7A):** redução de respostas intermediárias e aumento de “atende totalmente”.
- Tempo de atuação x domínio de orientações (Q1):** aumento de conhecimento percebido, especialmente em “Outras áreas que atendem clientes”.
- Devolutivas (Q11):** aumento de “frequentemente” e redução de “raramente/nunca”.
- Condições de trabalho (Q12):** manutenção de patamar elevado e redução de “às vezes”.

Os indicadores acima podem ser complementados por medidas operacionais internas (quando disponíveis), como tempo de espera, volume de encaminhamentos e taxa de retrabalho.

10. Conclusões

Este capítulo consolida as principais conclusões da etapa, destacando implicações para a gestão da experiência do cliente e próximos passos recomendados.

10.1 Síntese

A pesquisa com colaboradores evidencia um cenário predominantemente favorável, com indicadores elevados de clima, satisfação, colaboração e percepção de qualidade do atendimento. Ao mesmo tempo, a análise mostra que a consistência da experiência do cliente depende de fatores internos que apresentam maior variabilidade, especialmente quando o cliente transita entre áreas.

As fricções mais relevantes se concentram em:

- **Encaminhamentos e fluxo entre áreas** (continuidade do atendimento);
- **Comunicação interna para viabilizar a execução** (registro e disseminação homogênea de orientações);
- **Domínio de rotinas e exceções** em pontos de contato diversos, com maior dispersão em “Outras áreas que atendem clientes”;
- **Impedimentos de capacidade** (sistemas/infraestrutura) apontados como recorrentes nas respostas abertas.

10.2 Implicações para a gestão da experiência

A gestão da experiência do cliente, nesta etapa, se traduz na capacidade de reduzir variação interna e garantir continuidade. As implicações se organizam nos quatro eixos do diagnóstico:

- **Pessoas:** fortalecer ambientação e atualização, reduzindo dependência de pessoas específicas e ampliando domínio de exceções.
- **Processos:** padronizar o mínimo necessário para encaminhar demandas/cliente entre áreas, com responsabilidades e prazos internos claros.
- **Canais:** centralizar orientações e registrar mudanças, garantindo que a mesma informação circule de forma consistente.
- **Capacidade:** priorizar correções de sistemas/infraestrutura que geram demora e retrabalho, sustentando a execução do atendimento.

10.3 Conclusões por agrupamento

Saúde (Bucal + Física)

- Apresenta patamar elevado de conhecimento, clareza e preparo.
- O foco de gestão deve ser sustentar o padrão e assegurar continuidade quando há interação com outras áreas.

Esportes (Esportes + DFEL)

- Indica avaliação favorável em clareza e preparo no cotidiano.
- Recomenda-se atenção a cobertura e padronização de encaminhamentos, com leitura gerencial por ser agrupamento menor.

Outras áreas que atendem clientes

- Mantém avaliação positiva, mas concentra sinais de maior dispersão em domínio de rotinas (Q1), eficiência ao receber demandas/encaminhamentos (Q6A) e comunicação interna para execução (Q7A).
- Prioridade: reduzir variação e fortalecer padrão mínimo de orientação e encaminhamento.

Outras áreas que não atendem clientes

- Contribui indiretamente para a experiência do cliente por meio de suporte e viabilização do atendimento.
- Prioridade: clarear fluxos de suporte, prazos internos e mecanismos de retorno à ponta.

10.4 Próximos passos

Recomenda-se:

1. **Executar o pacote imediato (0–30 dias)**, com foco em fonte única de orientações, checklist de encaminhamento, alinhamento operacional e devolutivas.
2. **Formalizar fluxos de transição (30–90 dias)** e padronizar mensagens ao cliente, reduzindo divergências e retrabalho.
3. **Consolidar plano de capacidade (90+ dias)**, priorizando melhorias em sistemas/infraestrutura com base em impacto no atendimento.
4. **Implantar rotina de monitoramento mensal** com indicadores do Capítulo 9, garantindo sustentação e correção rápida de desvios.

10.5 Nota final de interpretação

Os resultados refletem percepções dos respondentes no período de aplicação do questionário. Por isso, recomenda-se utilizar este relatório como instrumento de gestão para orientar intervenções práticas e acompanhar, por indicadores, a evolução dos pontos críticos identificados.