

## Relatório Executivo

# O olhar das ciências comportamentais para **ADESÃO DO USUÁRIO À PESQUISA DE SATISFAÇÃO NA SEGES**

### Parceria

Diretoria da Informações, Serviços e Sistemas de Gestão - DTGES

Diretoria de Inovação - DINOV

---

**Secretaria de Gestão e Inovação**

**Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos**



# Sumário Executivo

O presente relatório apresenta os **principais achados e ocorrências** do projeto Ciências Comportamentais Aplicadas à **Melhoria do Relacionamento e Gestão do Atendimento**, desenvolvido pela **CINCO** (Ciências Comportamentais em Governo), em parceria com a **CGREL** (Coordenação-Geral de Relacionamento e Gestão do Atendimento), inserido na Jornada de Investigação Comportamental de 2024.

O foco do projeto está no **diagnóstico comportamental** relacionado à **baixa participação dos usuários nas pesquisas de satisfação**. O trabalho teve como objetivo identificar as barreiras e compreender motivações envolvidas na decisão de responder (ou não) às pesquisas encaminhadas no encerramento de chamados.

Com base em escuta ativa, mapeamento comportamental, levantamento de hipóteses e tentativas de teste experimental, foi possível construir um conjunto robusto de diagnósticos que apontam caminhos promissores para futuras ações de melhoria.

O experimento originalmente planejado para testar intervenções com modelos distintos de mensagem não pôde ser plenamente implementado, devido a entraves operacionais e limitações técnicas.

Ainda assim, o processo permitiu a coleta de dados qualitativos valiosos, insights comportamentais relevantes e uma clara identificação de pontos críticos que impactam o engajamento dos usuários.

**Estes achados são apresentados não como soluções, mas como diagnósticos do problema, fundamentais para orientar futuras etapas do aprimoramento do serviço.**



# Índice



**01** pg. 4

## Introdução

- Objetivo do Projeto
- Importância da Pesquisa da Central de Relacionamento

**02** pg. 5

## Metodologia

- Abordagem da CINCO
- Etapas do Projeto

**03** pg. 6

## Problema

- Motivações e Desafios
- Questões Comportamentais e Culturais

**04** pg. 7

## Diagnóstico

- Ferramentas Utilizadas
- Fluxo do serviço
- Perfis do usuário
- Principais Barreiras
- Principais Descobertas

**05** pg. 13

## Checagem

- Experimento
- Hipóteses Testadas
- Resultados Esperados

**06** pg. 22

## Dificuldades Operacionais

- Impeditivos
- consequências

**07** pg. 23

## Aprendizados

- Sugestões de Melhorias
- Próximos passos

**08** pg. 26

## Conclusão

# Introdução Sobre o Projeto

## Quem participa

A Central de Atendimento é responsável por orientar usuários de aproximadamente 14 sistemas estruturantes do MGI, atendendo 200 mil chamados por ano. O canal funciona via telefone e portal, desempenhando papel estratégico ao oferecer suporte técnico, acolher demandas e contribuir para o aprimoramento de serviços públicos digitais.

## Contexto

Este projeto surgiu da necessidade da Central de Atendimento/SEGES de aperfeiçoar o relacionamento com os usuários dos sistemas da Secretaria de Gestão (SEGES), entre eles, a percepção de satisfação do usuário por meio da pesquisa feita ao fim do atendimento, que, quando feita via email, tem apenas 3% de participação dos usuários.

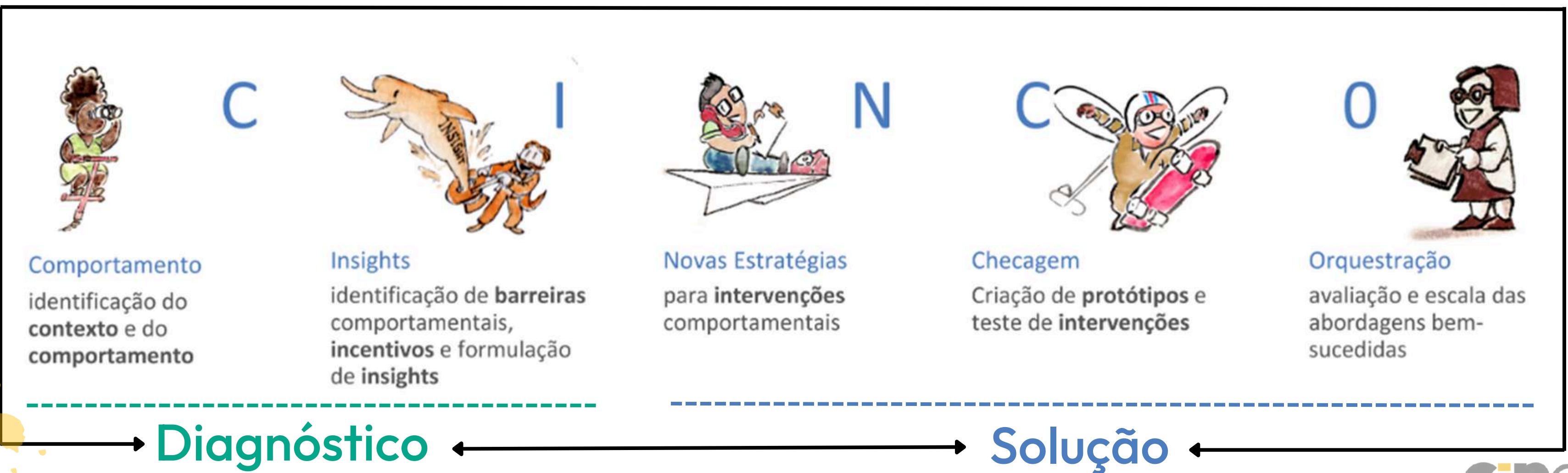
## Objetivos

O objetivo central do projeto foi compreender as barreiras comportamentais que levam à baixa participação dos usuários nas pesquisas de satisfação e gerar evidências sobre a qualidade do serviço prestado, além de propor hipóteses de melhoria para o relacionamento com os usuários dos sistemas atendidos.

# Do problema à solução

## Metodologia CINCO

O projeto seguiu cinco etapas da metodologia da Cinco. O diagnóstico é realizado durante as etapas C e I, seguido da ideação de solução, testagem e escala.



# Do problema à solução

O projeto buscou compreender como melhorar o cenário e os comportamentos relevantes.

A equipe da Central de Atendimento participou dos encontros da Jornada de Investigação de Problemas Comportamentais de Junho a Dezembro de 2024.

O trabalho realizado em conjunto com a CINCO consiste em compreender o problema, os serviços e as soluções oferecidas pelo governo do ponto de vista dos envolvidos: quem utiliza e quem presta o serviço na ponta, e então alimentar o desenho da política pública com essas informações.

O projeto seguiu as cinco seguintes etapas da metodologia da Cinco.

## 01 CONTEXTO

Examinar o **cenário atual e as práticas realizadas pela Central de Atendimento, necessidades e desafios** que enfrentam.

## 02

Mapear os **atores e comportamentos que contribuem para o problema** e que dificultam a adesão dos usuários à pesquisa de satisfação.

## 03

**Elaboração da cascata comportamental do usuário** para realizar o comportamento.

## 04 INSIGHTS

**Geração de falas de usuários e análise qualitativa** dos motivos de não engajamento

## 05 NOVAS ESTRATÉGIAS

**Geração de ideias de intervenção**

para solucionar o problema com base em ciências comportamentais.

## 06 CHECAGEM

**Testar intervenções** comportamentais selecionadas para avaliar qual apresenta maior efeito no incentivo a adesão dos usuários à pesquisa de satisfação

## 07

**Produzir diretrizes e conhecimento**

para possibilitar a melhoria da qualidade do atendimento



# Diagnóstico

## Ferramentas Utilizadas

Para identificar e compreender as barreiras e desafios enfrentados na adoção de compras sustentáveis, foram utilizadas 4 estratégias principais:

### Oficinas SIMPLESMENTE

Utilizamos as cartas do Simplesmente da ENAP para gerar insights sobre o problema e a solução.

### Escuta dos usuários

Realizamos grupos focais para verificar a compreensão dos usuários sobre as intervenções propostas e captar sua visão sobre o serviço.

### Discussões com Especialistas:

O projeto teve a colaboração ativa dos servidores diretamente ligados ao serviço de atendimento.

### Matrizes de Priorização

Para selecionar o comportamento alvo, bem como as intervenções que seriam testadas.



# Contexto e Comportamento

## Um mergulho no Problema

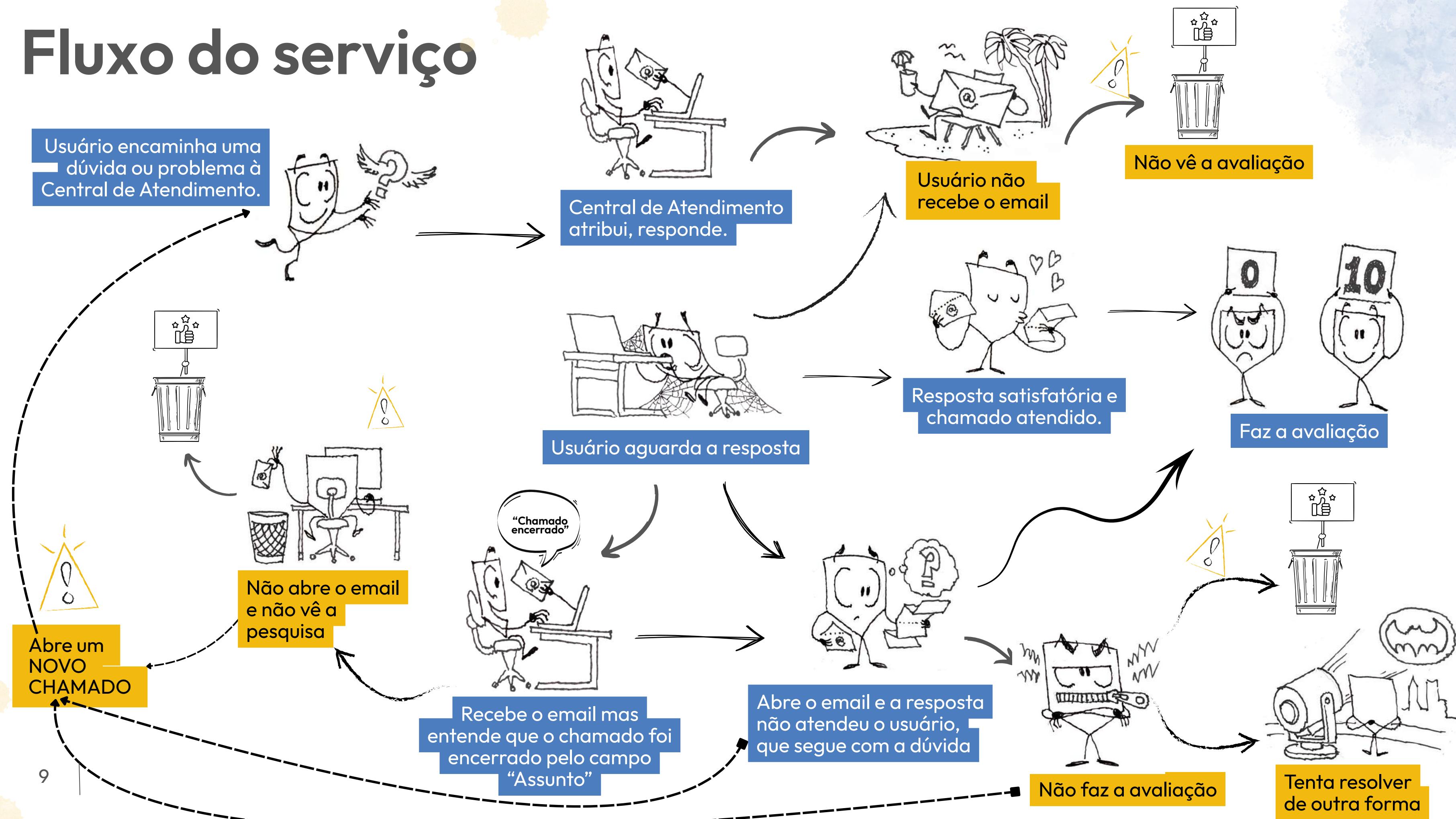
**Apesar do volume expressivo de atendimentos, apenas 3% dos usuários respondem à pesquisa de satisfação enviada por email.**

Esse comportamento impede a obtenção de dados representativos e confiáveis para subsidiar decisões gerenciais, comprometendo o ciclo de retroalimentação de atendimentos e melhorias do serviço.

Adicionalmente, verificou-se o comportamento associado de **reabertura de chamados ou abertura de novos**, mesmo após a conclusão de um atendimento anterior. Isso pode estar relacionado a não perceber resolução ou à insatisfação não expressa formalmente, revelando as diversas camadas do problema.



# Fluxo do serviço



# Usuários Típicos

## DADO - O SOBRECARREGADO



“Tenho muita coisa pra fazer, essa pesquisa não tem tanta importância”

 **Falta de tempo e priorização baixa.**

**Comportamento:** Ignora ou adia indefinidamente a resposta à pesquisa.

## ÉRICA - A CÉTICA



“Não adianta preencher pesquisa, o que preciso é de resposta certa e sem demora.”

 **Falta de percepção de impacto.**

**Comportamento:** Ignora a pesquisa por achar que sua opinião não será considerada.

## CARDOSO - O MEDROSO



“Vai que isso me prejudique em alguma coisa.”

 **Insegurança jurídica ou medo de represália**

**Comportamento:** Evita responder ou responde de forma neutra.



## ADA - A DESMOTIVADA



“Mais uma pesquisa... não aguento mais preencher formulário.”

 **Cansaço e saturação de formulários.**

**Comportamento:** Ignora por fadiga com pesquisas.

## Vilfrido - o engajado esquecido



“Estou atrasado para a reunião, mais tarde eu respondo.”

 **Falta de tempo e esquecimento.**

**Comportamento:** Tem intenção de responder, mas acaba esquecendo.

# Principais Barreiras

A decisão de não responder à pesquisa, embora simples em aparência, revelou-se multifacetada. A hipótese central do projeto é que o **baixo engajamento não se deve apenas à falta de interesse**, mas a fatores como:



## Design confuso ou linguagem pouco clara

Dificuldade em identificar o convite na estrutura do e-mail. Layout textual extenso, com baixa saliência visual para o botão de resposta.

## Termo “chamado encerrado”

Assunto do e-mail com o termo “chamado encerrado” pode gerar fechamento cognitivo e desinteresse.

## Insatisfação com o atendimento

A insatisfação do usuário é direcionada a abrir novo chamado ou resolver por conta própria. Falta de resposta anterior leva a frustração e boicote ao feedback.

## Falta de tempo e priorização

A ação é percebida como burocrática, longa ou desnecessária frente a outras prioridades. O foco do usuário está em resolver o próprio problema ou priorizar outras tarefas.

## Falta de percepção de benefício direto

O usuário não vê conexão entre sua resposta e a melhoria concreta no serviço - ou crê que não haverá mudança real.

## Fadiga de formulários e aversão ao formato

Associado aos insights anteriores, o usuário pode estar cansado de preencher formulários em que não percebe utilidade ou aplicabilidade.

# Principais Descobertas

Ao longo do desenvolvimento do projeto, foi possível identificar que a **baixa participação dos usuários** na pesquisa de satisfação **não é resultado apenas de desinteresse**, mas de um conjunto complexo de barreiras comportamentais e estruturais.

Muitos usuários **não chegam sequer a visualizar o convite** para a pesquisa, seja por não abrirem o e-mail com o assunto **“chamado encerrado” – que sinaliza conclusão e não engaja** para a ação –, seja pelo excesso de informações ou layout pouco convidativo.

Outro ponto relevante diz respeito ao contexto em que o usuário está inserido ao receber o convite para avaliar o serviço.

**O sentimento de insatisfação com a resposta recebida – ainda que tecnicamente correta – muitas vezes desestimula o preenchimento da pesquisa.**

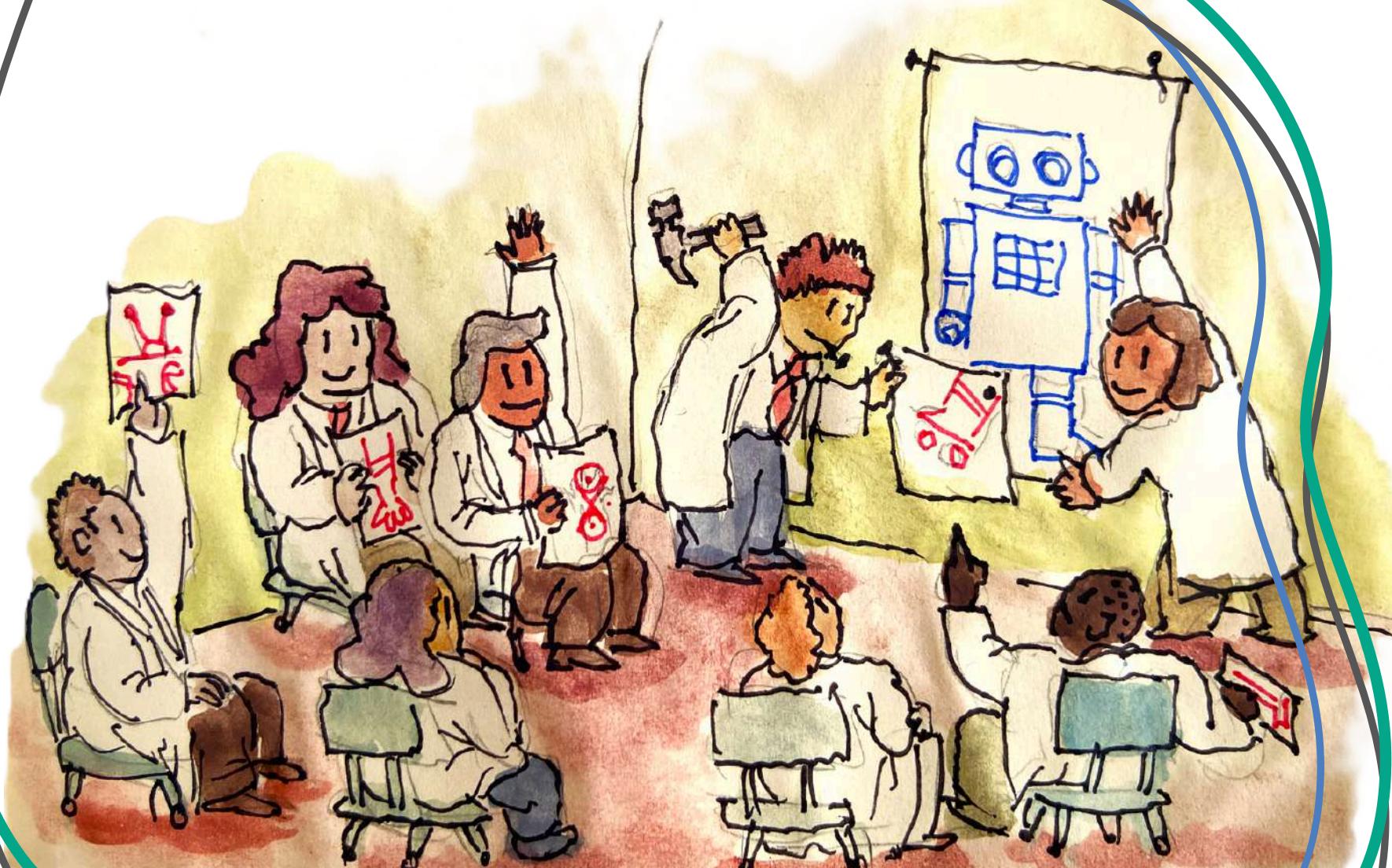


Muitos usuários buscam **formas alternativas de solucionar suas demandas**, recorrendo a colegas ou reabrindo chamados. Isso **reduz ainda mais o engajamento com a pesquisa de satisfação**. Nesses casos, o feedback que poderia indicar falhas importantes no serviço deixa de ser registrado.

Situações como **redirecionamento** para canais incorretos, **ausência de resolutividade**, múltiplos atendentes, ou encerramento do chamado sem orientação clara reforçam a percepção de que o serviço não foi eficaz. Consequentemente, de que não vale a pena dar retorno.

A maior necessidade do usuário está focada na resolução do problema e ter um ponto de contato mais próximo e direto com a Central para solucionar suas dúvidas.





**Que estratégias  
poderiam incentivar o  
usuário a responder a  
pesquisa de satisfação?**

# Testagem e Intervenções

A partir dos insights identificados no mapeamento da jornada do usuário e levantamento de hipóteses comportamentais, foi proposta a construção de dois modelos de e-mail para disparo da pesquisa de satisfação:

## HIPÓTESE 1 - LAYOUT

Há dificuldade em identificar o convite na estrutura do e-mail: Layout textual extenso, com baixa saliência visual para o botão de resposta. Será que destacar as informações mais importantes, reduzindo textos desnecessários e tornando o layout mais limpo, faz com que o usuário responda à pesquisa?

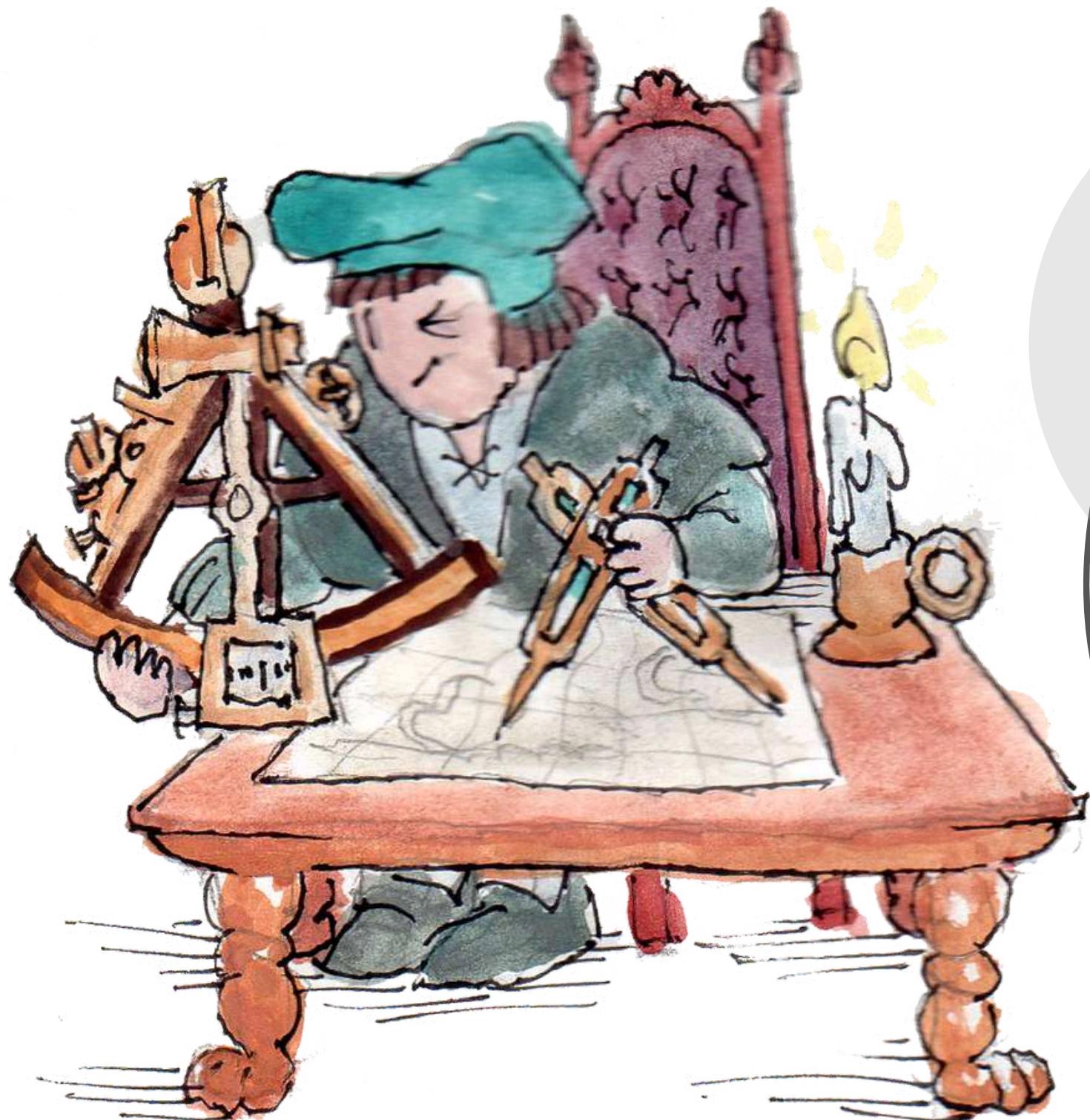
## HIPÓTESE 2 - SIMPLIFICAÇÃO

Há dificuldade em responder à pesquisa por precisar clicar em um link externo, fora do local em que o usuário visualizou a resposta ao chamado. Será que colocar o link diretamente na resposta fará com que o usuário responda à pesquisa?

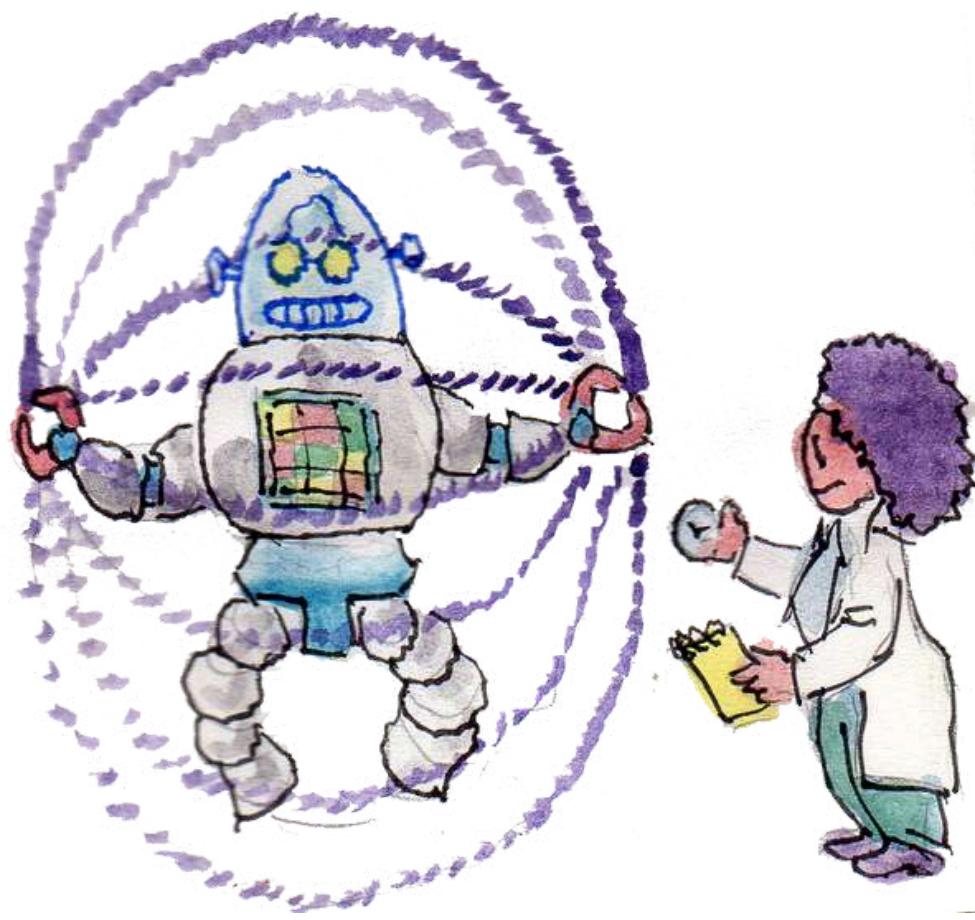
## GRUPO CONTROLE

O usuário recebe o email de resposta ao chamado com muitas informações e precisa acessar um link externo para chegar até a página da pesquisa, o que torna o processo mais longo e desvia o usuário do objetivo.





# Desenho do experimento



# Experimento

O projeto buscou identificar os fatores comportamentais que sustentam as decisões do usuário, propondo inicialmente a realização de um **teste controlado com três modelos de mensagem** – um com estrutura tradicional e outros dois com visual simplificado, além de mudanças no fluxo de acesso à pesquisa, conforme serão descritos nesse relatório.

## Público:

- Usuários dos sistemas TRANSFEREGOV e COMPRAS.GOV com chamados no status “encerrado”

## Objetivo:

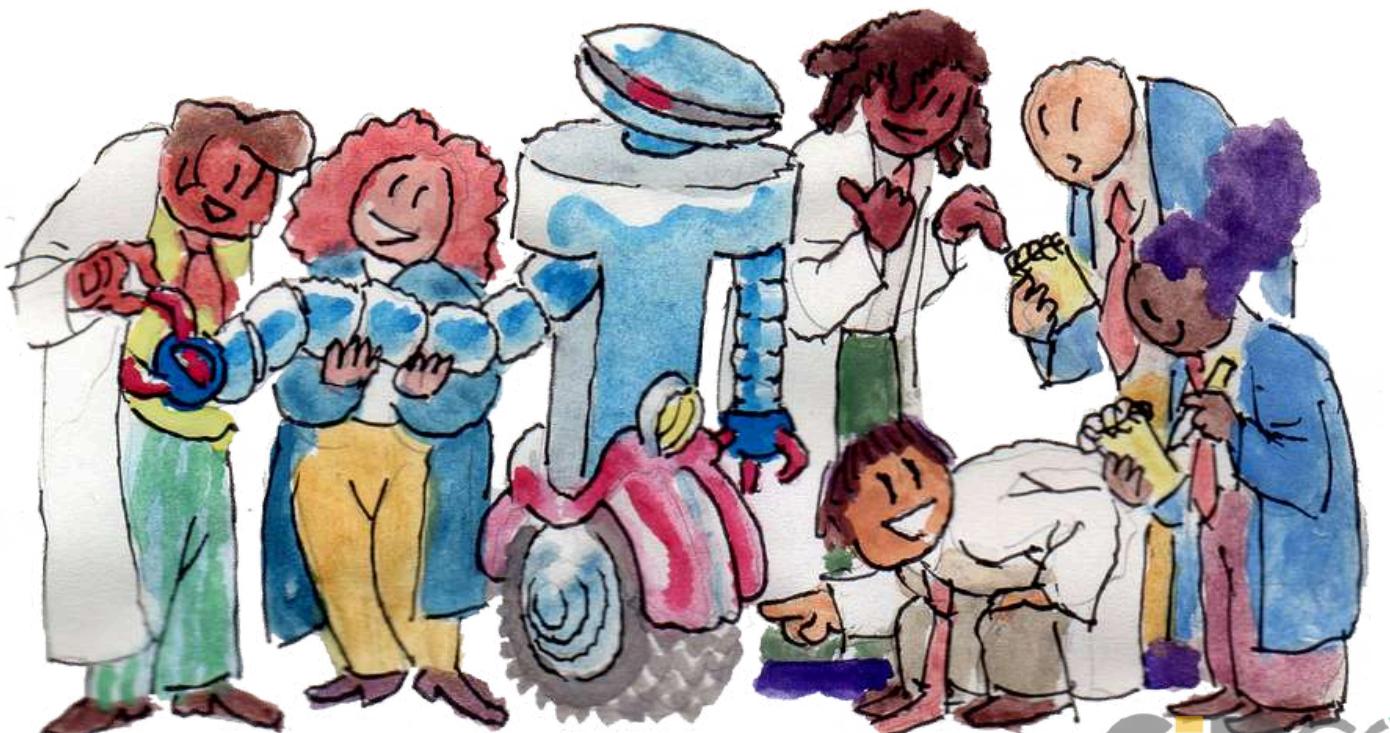
- Testar se intervenções propostas têm potencial de contribuição para a mudança do comportamento, ou seja, passarem a responder a pesquisa de satisfação.

## Comportamento alvo

- ignorar a pesquisa de satisfação

## Comportamento Desejado

- responder a pesquisa de satisfação



# OPERACIONALIZAÇÃO DO EXPERIMENTO

Inicialmente, em outubro de 2024, foi realizado um teste semântico com usuários dos sistemas TransfereGov e Compras Públicas, a fim de validar a clareza dos modelos modificados e colher sugestões de ajuste.

Com base nesse processo, os modelos finais foram definidos e preparados para o experimento.

**Formato da intervenção:** Online, via email.

O desenho experimental previa o envio dos modelos, de forma alternada, a usuários com chamados encerrados.

A randomização seria baseada na ordem de chegada das demandas.

Cada usuário receberia **apenas um modelo**.

**Seriam monitoradas a taxa de abertura do email e de resposta à pesquisa.**

## Ferramenta de teste:

Por uma barreira técnica, não foi possível realizar o experimento no ambiente de rotina do usuário (email pelo portal de atendimento enviado automaticamente).

Como alternativa, o email seria enviado manualmente por um atendente da empresa terceirizada, com remetente criado para esta finalidade. A alternância seria feita com base na ordem de chegada dos chamados.

- Janelas de disparo seriam realizadas às 11h e 16h.

Apesar da estrutura bem definida, **o experimento enfrentou barreiras operacionais significativas**, que inviabilizaram sua realização conforme planejado.

Os entraves são descritos em capítulo próprio.



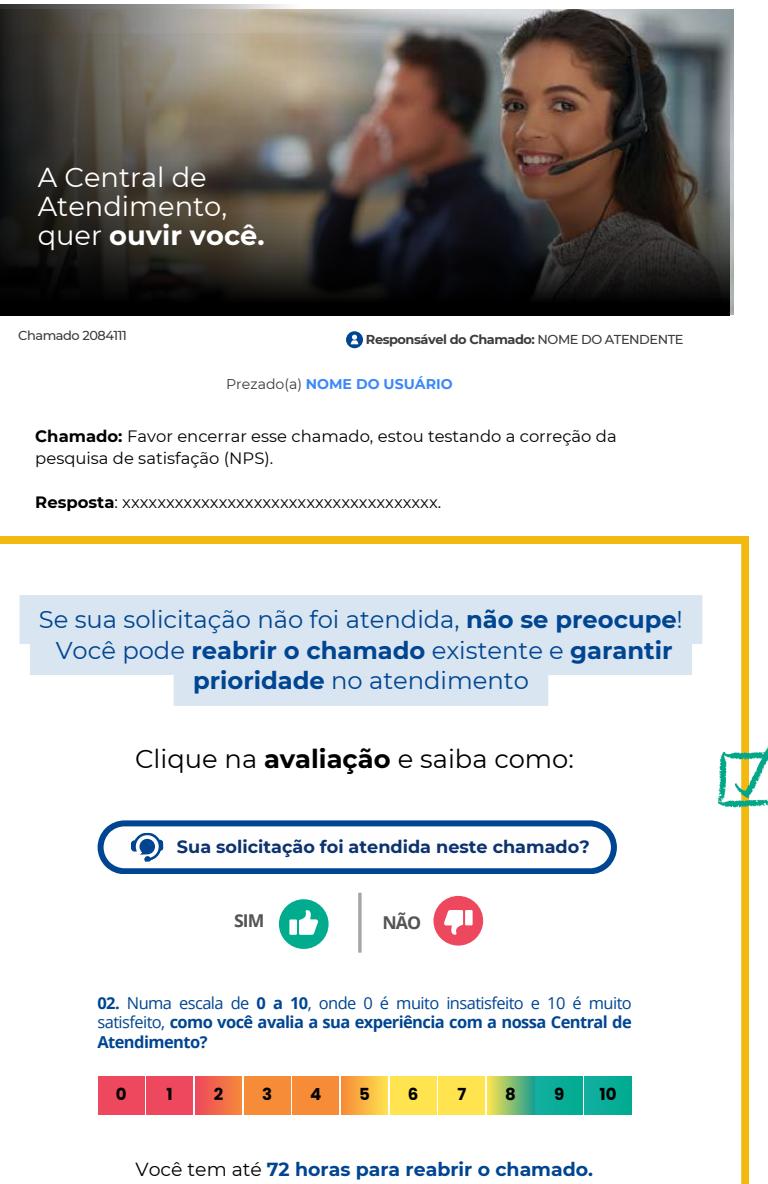
# Desenho da intervenção

## Estratégia 1

Para a estratégia 1, que prevê a alteração do layout:

- Foram **omitidas** as informações não relevantes para o usuário ou que possam atrapalhar o seu caminho até a pesquisa:
  - “Chamado finalizado”
  - Textos acessórios
- Foram **destacadas** as informações desejadas para a tomada de decisão do usuário:
  - Possibilidade de reabrir chamado
  - Foco para avaliação de atendimento.
- Ao clicar na avaliação, o usuário é redirecionado para a página da avaliação.

### MODELO 1



### Grupo Controle

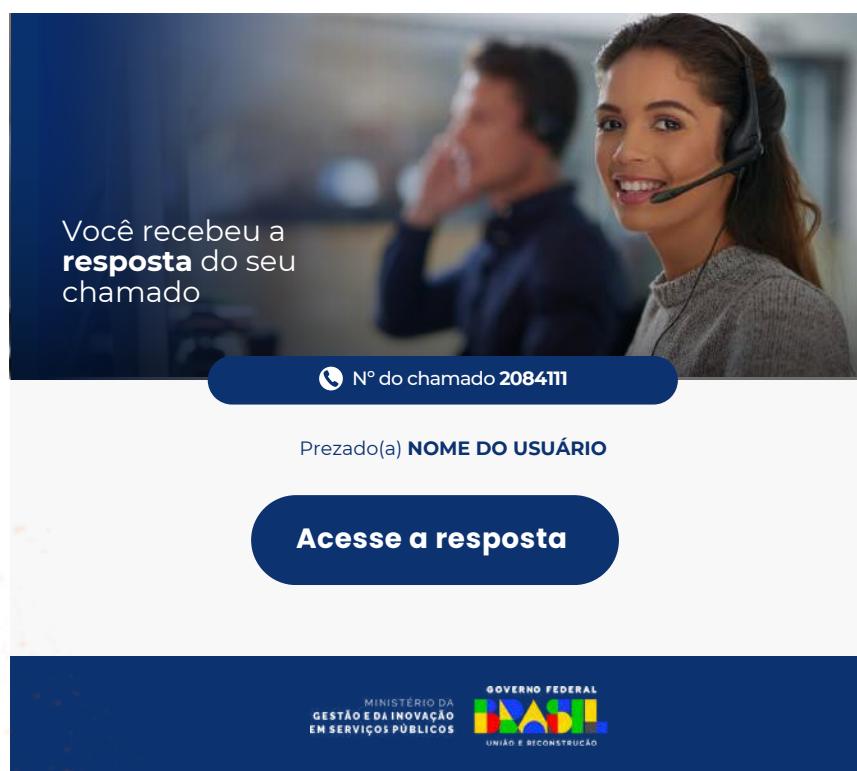


# Desenho da intervenção

## Estratégia 2

Para a estratégia 2, a simplificação do modelo:

- Foram **omitidas todas as informações sobre o chamado.**
- Foi **incluso um botão de acesso à resposta**, e o redirecionamento do usuário para a página da resposta que já contém a pesquisa.



## Grupo Controle

MODELO 2

# Desenho da intervenção

## Grupo Controle

Como forma de comparação entre os grupos, foi definido o acompanhamento dos envios feitos automaticamente pelo sistema - sem intervenção.

### Período de monitoramento:

**pré intervenção:** de 13 a 19 de fevereiro/25

**pós intervenção:** 6 a 12 de março/25.

### Público:

Usuários com chamado de **status “encerrado”** dos sistemas Transferegov e Compras.gov.br.

**Métrica:** Taxa de resposta na pesquisa de satisfação.

## Grupo Controle

### Finalização de Atendimento

Prez

Seu chamado foi finalizado.  
Olá!

Percebemos que ainda não teve tempo de responder a pesquisa de satisfação.  
Sabemos que você tem uma agenda agitada, mas não vai demorar. Participe da pesquisa de satisfação e ajude a tornar sua experiência ainda melhor. Sua opinião é muito importante para nós e levará menos que um minuto.

Id do chamado: #12603

Título do chamado: Título do Teste de identidade visual.

Data de finalização: 06/28/2024 10:43:42

Descrição:

Descrição do Teste de identidade visual.

Acompanhamento de solução:

Captação de evidência. Erro de finalização.

Ajude a melhorar o nosso atendimento, sua opinião é muito importante!

Leva menos de um minuto.

Sua solicitação foi resolvida?

SIM



NÃO



Seu número do chamado é: 12603  
(@showReport)

Este link expira em 24 horas.

Acesse o Portal da Central de Atendimento para consultar a solução do chamado.  
<https://portaldeservicos.economia.gov.br/>

Conheça os canais de atendimento e sistemas estruturantes no endereço: [gov.br/centraldeatendimento](http://gov.br/centraldeatendimento)

Atenciosamente,  
Ministério da Gestão da Produção em Serviços Públicos



## EXPERIMENTO

# Resultados Esperados

De acordo com as hipóteses criadas, o resultado esperado era que os usuários que recebessem o **Modelo 2** realizassem mais cliques para chegar até a pesquisa e também **responderiam mais à pesquisa de satisfação**.

**Por não precisar sair da página da resposta para poder acessar a pesquisa, os usuários estariam mais propensos a responder a pesquisa.**

Apesar da estrutura bem definida, o **experimento enfrentou barreiras operacionais significativas**, que inviabilizaram sua realização conforme planejado.

Os entraves são descritos a seguir.



## Dificuldades operacionais

A realização do experimento contou com um planejamento estruturado e metodologia bem definida, com detalhamento de implementação. No entanto, ao longo da implementação, foram enfrentadas limitações operacionais que comprometeram a execução do projeto conforme o previsto.

Uma das principais dificuldades foi a impossibilidade técnica de operacionalizar o envio segmentado dos diferentes modelos de mensagem no ambiente de produção da Central, o que demandou ajustes que acabaram por **comprometer a fidelidade do desenho experimental**.

Para a **primeira tentativa de experimentação**, em dezembro de 2024, houve alterações não previstas nos conteúdos testados – como a modificação do Modelo 1 e a utilização de um remetente diferente do prescrito na experimentação. Tais desvios podem ter gerado desconfiança ou desvio da atenção por parte dos usuários.

A taxa de abertura de email baixa e não compatível com a realidade também comprometeu o experimento, pois os usuários precisam receber o email para então poderem ser avaliadas as taxas de cliques e respostas à pesquisa, o que não ocorreu. É possível que o **texto descrito no assunto** da mensagem leve o usuário a não abrir as mensagens e o remetente ser considerado **spam**.

No **segundo ciclo, realizado em fevereiro de 2025**, o número de chamados efetivamente utilizados para análise ficou aquém do esperado. Além disso, apenas metade das janelas de disparo de mensagens foi implementada. Habitualmente são atendidos cerca de 900 chamados por serviço, porém o período do experimento registrou apenas 222 chamados, sendo 170 válidos (status “recebido”). Foram encontradas inconsistências na base de dados que também fragilizaram a integridade da coleta.

Diante dessas circunstâncias, o **experimento não reuniu condições minimamente suficientes para permitir a comparação entre os grupos e a avaliação das hipóteses comportamentais propostas**, limitando os resultados ao campo diagnóstico e inviabilizando a validação das intervenções planejadas.



# O que aprendemos

O Projeto da Central de Atendimento SEGES proporcionou uma oportunidade valiosa de investigação sobre as **barreiras à participação dos usuários nas pesquisas de satisfação**, gerando **diagnósticos importantes**, ainda que o experimento previsto não tenha sido possível de ser realizado nas condições adequadas.

Durante o percurso foram identificados diversos fatores que ajudam a explicar a baixa adesão à pesquisa. Um dos principais achados foi a percepção de **desconexão entre o atendimento recebido e o momento em que o convite** para avaliação é apresentado. Quando a resposta da Central não é vista como suficiente, clara ou resolutiva, o usuário tende a se **frustrar e abandonar o processo**.

Essa frustração se traduz, muitas vezes, em **reabertura de chamados ou busca por soluções alternativas**. Isso impede que a insatisfação seja registrada pela pesquisa e dificulta o ciclo de retroalimentação do serviço.

Outro ponto crítico diagnosticado foi a **forma de comunicação** da Central com os usuários. O assunto e o layout dos e-mails, assim como a linguagem utilizada, demonstraram baixa saliência e clareza de propósito. Para muitos usuários, o convite para avaliar o atendimento acaba passando despercebido ou parece desnecessário, principalmente quando o problema ainda não foi resolvido.

**Nesses casos, o pedido de feedback chega em um momento considerado inoportuno, o que reduz ainda mais o engajamento.**

**Os diagnósticos construídos ao longo do processo representam, por si só, um ganho expressivo para o aprimoramento do serviço. Os aprendizados extraídos ampliam a compreensão sobre o comportamento do usuário e orientam futuras ações com base em evidências.**



# O que aprendemos

O projeto também evidenciou **padrões comportamentais importantes**: a crença de que a resposta à pesquisa não gera impacto, o receio de represálias em caso de avaliação negativa, a sobrecarga de tarefas e a priorização de outras atividades em detrimento do preenchimento do questionário.

Além disso, falhas no fluxo de atendimento – como múltiplos atendentes, prazos longos ou orientações contraditórias – **fragilizam a percepção de eficácia** da Central e contribuem para o afastamento do usuário da pesquisa.

**Fica evidente a urgência do usuário em ter seu problema resolvido com a maior brevidade possível e a garantia de que a central consegue lhe ajudar.**

Esses aprendizados indicam **caminhos promissores para o futuro**. Entre as ideias a serem exploradas estão a simplificação da linguagem e da estrutura das mensagens, a adoção de botões visuais de resposta direta, e, em especial, a **diversificação dos canais de escuta** e o redesenho do momento de envio da pesquisa dentro da jornada do usuário.

Todas essas estratégias deverão ser testadas progressivamente, em ciclos curtos e controlados, com foco na mensuração de resultados.

Mais do que validar uma intervenção específica, o projeto demonstrou o **valor de aplicar a lente das ciências comportamentais desde o início do desenho de serviços públicos**. Os achados aqui reunidos devem ser entendidos como **insumos para aprofundar o entendimento sobre o relacionamento com o usuário** e tornar a escuta ativa uma prática efetiva e integrada à gestão do atendimento.



# Próximos Passos

Com base nos diagnósticos realizados, recomenda-se que o projeto avance na testagem de soluções simples e de baixo custo que possam ser integradas ao fluxo já existente da Central de Atendimento e que possam ser testadas no fluxo habitual (portal).

## Simplificação

A simplificação da linguagem das mensagens, a melhoria do layout visual dos e-mails e o uso de botões com chamadas diretas à ação (“Clique aqui para avaliar”) são ajustes com potencial de impacto significativo e que podem ser implementados em ciclos curtos de experimentação.

Por fim, sugere-se a continuidade do acompanhamento comportamental, com o refinamento das hipóteses levantadas e o desenho de novos experimentos em ambiente controlado.

## Diversificação

Outro encaminhamento possível é diversificar os canais de coleta de feedback, ampliando as possibilidades de resposta além do e-mail, como notificações no próprio portal, pop-ups contextuais ou até integrações com aplicativos de mensagens como whatsapp.

**A adoção de uma cultura de escuta ativa e testagem progressiva permitirá não apenas aumentar a participação na pesquisa de satisfação, mas também fortalecer o vínculo com o usuário e promover melhorias contínuas no serviço, baseadas em evidências.**

# Conclusão

O projeto permitiu a construção de um diagnóstico detalhado sobre as barreiras à participação em pesquisas de satisfação. Embora o experimento com os modelos de mensagem não tenha sido viabilizado, o processo gerou aprendizados relevantes que abrem oportunidades para futuras intervenções que, se bem desenhadas e testadas, podem transformar a cultura de escuta ativa no serviço público. revelou que a forma como a Central se comunica com seus usuários precisa ser ajustada para se tornar mais clara, empática e centrada na experiência do cidadão.

**A pesquisa de satisfação, da forma como é apresentada hoje, não dialoga com a realidade de tempo, expectativas e motivações do usuário. Tornar a participação mais simples, acessível, e reforçar o valor da resposta como uma forma de contribuir para a melhoria dos serviços são caminhos promissores identificados no processo diagnóstico.**

Recomenda-se que os achados deste relatório sejam considerados como insumos para aprofundar o entendimento do comportamento dos usuários, e não como propostas de intervenção validadas.





MINISTÉRIO DA  
**GESTÃO E DA INOVAÇÃO**  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



[cincogestao@gestao.gov.br](mailto:cincogestao@gestao.gov.br)

<https://www.gov.br/gestao/cinco>

## Equipe do projeto

### ORIENTAÇÃO

Marizaura Camões

### CINCO

Fabio Iglesias  
Helena Azambuja

### CGREL

Fabiola Medeiro  
Helder Calado  
Kleuber Tormim